



LILAMA 45.1

ĐỀ ÁN

**TÁI CẤU TRÚC VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.1**

Tp. HCM, tháng 04 năm 2014.

PHẦN MỞ ĐẦU	3
I. Giới thiệu về công ty	3
II. Căn cứ pháp lý	3
PHẦN I THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TY	4
I. Về tổ chức lao động	4
1. Cơ cấu tổ chức	4
2. Đánh giá sự phù hợp của cơ cấu tổ chức, ưu và nhược điểm của mô hình hiện tại:	4
3. Lao động:	5
II. Các vấn đề về quản trị	6
1. Cấu trúc quản trị công ty:	6
2. Ưu điểm, hạn chế của công tác quản trị hiện nay	7
III. Ngành nghề kinh doanh	7
1. Cơ cấu ngành nghề kinh doanh của Công ty.	7
2. Đánh giá ngành nghề kinh doanh:	8
IV. Tài chính	8
1. Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu	9
2. Tình hình đầu tư ra ngoài doanh nghiệp: Không có.	13
3. Các tồn tại về tài chính cần xử lý	13
V. Công tác đầu tư	14
VI. Năng lực thiết bị	15
1. Năng lực về chế tạo thiết bị, gia công kết cấu thép	15
2. Năng lực thi công xây lắp:	15
VII. Công tác thị trường	16
VIII. Hợp tác quốc tế, xuất khẩu sản phẩm và nghiên cứu khoa học:	17
1. Hợp tác quốc tế:	17
2. Công tác xuất nhập khẩu:	17
3. Công tác nghiên cứu khoa học	17
IX. Văn hóa doanh nghiệp	17
X. Hoạt động của tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên	18
1. Hoạt động của tổ chức Đảng	18
2. Hoạt động của Công đoàn công ty:	19
3. Đoàn thanh niên công ty:	19
XI. Quản trị sự thay đổi:	19
XII. Kết luận	20
1. Điểm mạnh	20
2. Điểm yếu:	20
3. Cơ hội	21
4. Thách thức	21
PHẦN II ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY ĐẾN NĂM 2020	22
I. Chiến lược phát triển của công ty giai đoạn 2013-2015 và tầm nhìn đến năm 2020	22
1. Khẳng định sứ mệnh và tầm nhìn đến năm 2020	22
2. Mục tiêu và các chỉ tiêu định hướng đến 2020	22
3. Chiến lược của công ty đến năm 2015 và tầm nhìn đến 2020	23
4. Giải pháp thực hiện:	24
PHẦN III NỘI DUNG TÁI CẤU TRÚC CÔNG TY ĐẾN NĂM 2020	26
I. Sự cần thiết phải thực hiện tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của công ty:	26
II. Nội dung tái cấu trúc công ty:	26
1. Giai đoạn 2013-2015:	26
2. Giai đoạn 2016-2020.	34
PHẦN IV KIẾN NGHỊ	38

PHẦN MỞ ĐẦU

I. Giới thiệu về công ty

Công ty Cổ phần Lilama 45.1 tiền thân là Công ty lắp máy và xây dựng 45.1 (Doanh nghiệp Nhà nước) thuộc Tổng công ty lắp máy Việt Nam được thành lập theo Quyết định số 009A/BXD-TCLĐ ngày 27/01/1993 của Bộ xây dựng.

Theo Quyết định số 620/QĐ-BXD ngày 06/04/2006 của Bộ xây dựng về việc thực hiện sắp xếp đổi mới doanh nghiệp nhà nước của Tổng công ty lắp máy Việt Nam năm 2006. Công ty lắp máy và xây dựng 45.1 đã tiến hành xác định giá trị doanh nghiệp để chuyển đổi sang hình thức Công ty cổ phần và đã được Bộ xây dựng phê duyệt giá trị doanh nghiệp tại Quyết định số 1455/QĐ-BXD ngày 25/10/2006 với giá trị phần vốn nhà nước là 35.315.800.343 đồng. Ngày 08/02/2007 Công ty Cổ phần Lilama 45.1 chính thức được thành lập theo Quyết định số 251/QĐ-BXD của Bộ trưởng BXD với phần vốn nhà nước tại Doanh nghiệp là: 24.480.000.000 đồng và phần vốn góp của các cổ đông là: 23.520.000.000 đồng. Công ty cổ phần Lilama 45.1 đã chính thức đi vào hoạt động từ ngày 09 tháng 05 năm 2007 theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 0301443037 do Sở Kế hoạch và Đầu tư Tp.Hồ Chí Minh cấp.

Công ty đã thay đổi giấy phép đăng ký kinh doanh lần thứ 5 vào ngày 24 tháng 05 năm 2013. Vốn điều lệ của Công ty là 48.000.000.000 đồng. Trong đó, vốn nhà nước chiếm 51% là: 24.480.000.000 đồng và vốn góp của các cổ đông khác là: 23.520.000.000 đồng.

II. Căn cứ pháp lý

- Luật doanh nghiệp số 60/2005/QH11;
- Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty cổ phần LILAMA 45.1 được Đại hội đồng cổ đông tổ chức chính thức thông qua ngày 07 tháng 06 năm 2013;
- Quyết định số 929/QĐ-TTg ngày 17/7/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là Tập đoàn kinh tế, Tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011 - 2015”;
- Văn bản số 10800/BTC-TCDN ngày 10/8/2012 của Bộ Tài chính về việc triển khai thực hiện Quyết định số 929/QĐ-TTg ngày 17/7/2012 của Thủ tướng Chính phủ;
- Quyết định 26/QĐ-BXD ngày 09/01/2013 của Bộ Xây dựng phê duyệt Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam giai đoạn 2012 - 2015 định hướng đến năm 2020;
- Công văn số 222/TCT-HĐTV ngày 28/6/2013 của HĐTV TCT Lắp máy Việt Nam về việc xây dựng Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị tại các Công ty con của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam.
- Quyết định số 54/QĐ-HĐQT ngày 08/07/2013 của Chủ tịch HĐQT Công ty về việc “Thành lập Ban Chỉ đạo tái cấu trúc của Công ty cổ phần LILAMA 45.1”.

PHẦN I

THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TY

I. Về tổ chức lao động

1. **Cơ cấu tổ chức (Phụ lục I):** cơ cấu tổ chức của công ty bao gồm:

- Hội đồng quản trị (HĐQT)
- Ban kiểm soát
- Ban Tổng giám đốc điều hành
- Các phòng, ban chuyên môn, nghiệp vụ:
 - + Phòng Kinh tế - Kỹ thuật.
 - + Phòng Kế toán - Tài chính.
 - + Phòng Tổ chức - Hành chính.
 - + Phòng Cung ứng - Xuất nhập khẩu.
 - + Phòng Quản lý máy.
 - + Phòng Pháp chế - Đầu tư.
 - + Ban Quản lý chất lượng.
 - + Ban Quản lý dự án.
 - + Ban An toàn.
- Các Đơn vị sản xuất:
 - + Nhà máy Cơ khí LILAMA 45.1.
 - + 10 Đội Lắp máy số từ số 1 đến số 10.
 - + 2 đội Xây Lắp điện từ số 1 đến số 2.
 - + Bộ phận Xe - Cầu (thuộc phòng QLM)
 - + Bộ phận Sửa chữa (thuộc phòng QLM).

Trong mỗi giai đoạn phát triển của Công ty, Tổng giám đốc trình Hội đồng quản trị phương án thành lập mới, sát nhập, giải thể các phòng ban chức năng, các đơn vị sản xuất cho phù hợp với nhu cầu của Công ty.

2. Đánh giá sự phù hợp của cơ cấu tổ chức, ưu và nhược điểm của mô hình hiện tại:

- Mô hình tổ chức hiện tại được hình thành trong quá trình phát triển lâu dài của Công ty. Các phòng ban chức năng, đơn vị sản xuất hiện nay áp dụng được trong công tác quản lý, công tác chuyên môn, nghiệp vụ đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

– Tuy nhiên với mô hình tổ chức hiện nay: cơ cấu tổ chức của công ty gồm nhiều phòng ban chức năng, đơn vị sản xuất nên sẽ tồn tại những vấn đề sau:

- + Thiếu sự phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban chức năng, đơn vị sản xuất.
- + Chi phí cho lực lượng gián tiếp của công ty cao, ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty.
- + Việc huy động nhân lực thi công giữa các đơn vị trực thuộc trong công ty để thi công các dự án cũng gặp nhiều khó khăn vì điều kiện địa lý không thuận lợi.

3. Lao động:

Lực lượng lao động của Công ty cổ phần Lilama 45.1 được đào tạo đầy đủ về trình độ, tay nghề, kỹ năng mới nên đáp ứng được mọi yêu cầu công việc của ngành nghề. Để có được lực lượng chuyên nghiệp như hiện nay, đội ngũ lao động của Công ty đã được tôi luyện, thử thách qua thi công các công trình, dự án lớn có sự giám sát, kiểm tra đánh giá chất lượng của tư vấn nước ngoài.

3.1. Cơ cấu lao động

– Tổng số Cán bộ công nhân viên (CBCNV) hiện Công ty đang quản lý: 1.690 người, trong đó:

- + *Kỹ sư, Cử nhân, Cao đẳng: 170 người, chiếm 10% tổng số lao động.*
- + *Trực tiếp (Công nhân Kỹ thuật): 1.520 người, chiếm 90% tổng số lao động.*
- Bộ phận gián tiếp (Bộ phận quản lý): 95 người, chiếm 5,6% tổng số lao động
- CBCNV có tên trong danh sách nhưng đang nghỉ: 320, trong đó:
 - + *Kỹ sư, cao đẳng: 11 người*
 - + *Công nhân Kỹ thuật: 309 người*

3.2. Năng suất lao động

Năng suất lao động của công ty tăng dần qua các năm, cụ thể như sau:

TT	Nội dung công việc	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Ghi chú
1	Chế tạo kết cấu thép	Tấn/người/tháng	2.458	3.122	3.321	3.388	3.521	
2	Chế tạo thiết bị cơ khí	Tấn/người/tháng	1.404	1.784	1.898	1.936	2.012	
3	Lắp thiết bị cơ điện	Tấn/người/tháng	2.324	2.952	3.140	3.203	3.329	
4	Lắp kết cấu thép	Tấn/người/tháng	2.960	3.760	4.000	4.080	4.240	
5	Lắp ống các loại	ID/người/tháng	59	75	80	81	85	
6	Gia công ống các loại	ID/người/tháng	75	95	101	103	107	
7	Lắp bồn bể	Tấn/người/tháng	2.556	3.247	3.454	3.523	3.661	
8	Hàn bồn bể	Tấn/người/tháng	2.840	3.608	3.838	3.915	4.068	
9	Chế tạo bồn áp lực	Tấn/người/tháng	2.324	2.952	3.140	3.203	3.329	
10	Phun cát và sơn	M2/người/tháng	170	215	229	233	243	

3.3. Đánh giá

Nhìn chung, lực lượng cán bộ lãnh đạo quản lý, kỹ sư, cử nhân và công nhân kỹ thuật được đào tạo và làm việc trong môi trường chuyên nghiệp nên có trình độ văn hóa và kỹ năng tay nghề cao, đáp ứng đủ yêu cầu công việc. Tuy nhiên, với tính chất đặc trưng của ngành xây lắp, việc sử dụng lao động tại công ty gặp một số khó khăn sau đây:

- Hầu hết các công trình mà công ty thi công ở những vùng sâu, vùng xa, đi lại khó khăn, bắt buộc người lao động phải thường trực tại công trường. Vì vậy việc điều động người lao động thi công các công trình này thường khó khăn, ảnh hưởng đến tiến độ thi công của dự án.
- Hiện nay, tuy công ty đang rất thiếu nhân lực nhưng vẫn còn rất nhiều công nhân đang nghỉ việc. Những đối tượng này do giai đoạn trước thiếu việc làm, các Đơn vị phải tạm thời cho nghỉ chờ đợi, người lao động phải tự kiếm công việc làm, nay gọi về làm việc thì không/chưa trở lại làm việc.
- Lực lượng thợ hàn tay nghề cao công ty chi phí đào tạo nhiều, nhưng khó giữ được để phục vụ lâu dài.
- Số thợ trẻ đã thi công qua một số công trình đã tích lũy được kinh nghiệm, tay nghề nhưng ý thức gắn bó với công ty chưa cao.
- Công tác phân giao nhiệm vụ cụ thể cho nhân viên của một số Phòng, Ban chưa hợp lý, lãng phí nhiều người, mà hiệu quả làm việc chưa cao.

II. Các vấn đề về quản trị

1. Cấu trúc quản trị công ty:

1.1. Hội đồng quản trị (HĐQT):

Hội đồng quản trị của công ty có 5 thành viên, bao gồm Chủ tịch HĐQT và các thành viên HĐQT. Mỗi thành viên HĐQT phụ trách một số lĩnh vực theo sự phân công của HĐQT và phải báo cáo trước HĐQT về kết quả công việc được phân công. Các thành viên trong HĐQT đã trải qua nhiều kinh nghiệm thực tế với chuyên môn khác nhau, đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ được giao.

Hội đồng quản trị do Đại hội đồng cổ đông bầu ra nên chịu trách nhiệm trước các Cổ đông về kết quả hoạt động của công ty; chịu trách nhiệm đảm bảo các hoạt động của công ty tuân thủ theo các quy định pháp luật và Điều lệ.

1.2. Ban Tổng giám đốc:

Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của Công ty; tổ chức, điều hành hoạt động của Công ty theo các mục tiêu, kế hoạch, Nghị quyết, quyết định của HĐQT. Tổng giám đốc chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị công ty, trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Ban Tổng Giám đốc Công ty Cổ phần Lilama 45.1 có 8 thành viên gồm Tổng giám đốc điều hành và 07 Phó tổng giám đốc; trong đó 3 người là kiêm nhiệm. Việc

bổ nhiệm miễn nhiệm, bãi nhiệm các chức danh trong Ban Tổng giám đốc phải được thực hiện bằng Nghị quyết HĐQT được thông qua một cách hợp thức.

Hiện nay, Ban Tổng giám đốc đã đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ trong công tác quản lý, điều hành toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

1.3. Ban kiểm soát:

Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra thực hiện các quyền và nghĩa vụ của Cổ đông trong quản lý, điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty như: Việc chấp hành các chế độ chính sách pháp luật của Nhà nước, kiểm tra giám sát việc quản lý và sử dụng vốn của Công ty nhằm bảo toàn phát triển và kinh doanh có hiệu quả; giám sát công tác tổ chức cán bộ, giám sát hoạt động kinh doanh, giám sát tài chính công ty,...

Hiện nay, Ban kiểm soát công ty có 3 thành viên và cả 3 thành viên trong Ban kiểm soát đều hoạt động kiêm nhiệm.

1.4. Quan hệ giữa HĐQT và Tổng giám đốc trong quản lý điều hành

Công ty đã ban hành Quy chế hoạt động của Hội đồng quản trị và quan hệ phối hợp với Tổng giám đốc công ty.

2. Ưu điểm, hạn chế của công tác quản trị hiện nay

– Mô hình quản trị của Công ty đã đáp ứng được đòi hỏi của hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng mở rộng. Ban lãnh đạo và toàn thể CBCNV Công ty CP Lilama 45.1 đã thể hiện tinh thần đoàn kết, thống nhất cùng thực hiện và hướng tới các mục tiêu đã đề ra.

– Một số thành viên HĐQT hoạt động kiêm nhiệm Phó Tổng giám đốc nên bộ máy cán bộ quản lý chủ chốt của công ty tinh gọn. Việc xây dựng, triển khai thực hiện các mục tiêu chiến lược phát triển, kế hoạch kinh doanh dài hạn, trung hạn và hàng năm của Hội đồng quản trị cũng như công tác điều hành toàn diện hoạt động sản xuất kinh doanh của Ban Tổng giám đốc theo các kế hoạch, Nghị quyết của HĐQT có nhiều thuận lợi do có sự thống nhất cao ngay từ đầu.

– Tuy nhiên, với mô hình quản trị như hiện nay vẫn còn một số tồn tại sau:

+ Các quy chế, quy định tuy ban hành nhiều, nhưng quy chế cụ thể về công tác Định mức, công tác Giao khoán cho các đơn vị sản xuất chưa được cập nhật và chưa được đổi mới cho phù hợp với tình hình hiện nay.

+ Các cán bộ cử tham gia vào Ban kiểm soát công ty hoạt động kiêm nhiệm nên hiệu quả thực sự của Ban kiểm soát còn hạn chế.

III. Ngành nghề kinh doanh

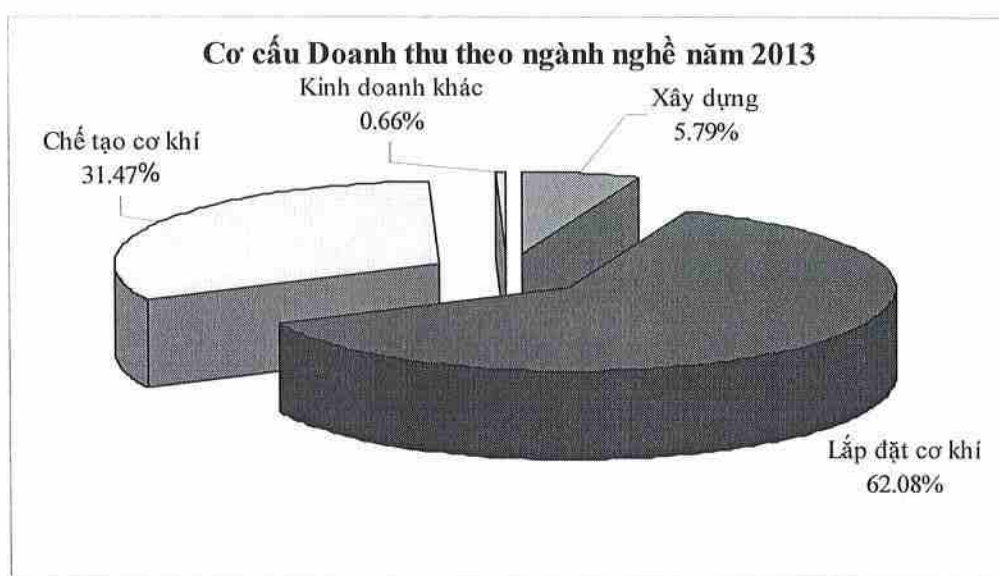
1. Cơ cấu ngành nghề kinh doanh của Công ty.

Trong thời gian vừa qua từ năm 2007 đến nay công ty hoạt động theo hình thức công ty cổ phần. Trong đó công ty mẹ (LILAMA) chiếm quyền chi phối 51%. Ngành

ngành kinh doanh chính là xây dựng, chế tạo cơ khí và xây lắp các công trình công nghiệp. Mũi nhọn tập trung là các Dự án nhà máy nhiệt điện, thủy điện, xăng dầu, sản xuất vật liệu xây dựng, và một số ngành chế biến như thực phẩm, hóa chất,...

Cơ cấu Doanh thu theo ngành nghề

TT	Phân chia theo ngành nghề	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
1	Xây dựng	1.65%	1.28%	8.80%	20.46%	19.08%	5.23%	5.79%
2	Lắp đặt cơ khí	62.88%	74.92%	69.12%	55.68%	54.69%	62.98%	62.08%
3	Chế tạo cơ khí	35.47%	23.58%	19.42%	20.01%	22.45%	29.79%	31.47%
4	Kinh doanh khác	0.00%	0.22%	2.66%	3.85%	3.78%	2.00%	0.66%
	Tổng cộng	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



Cơ cấu Doanh thu theo lĩnh vực

TT	Phân chia theo lĩnh vực	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
1	Công trình điện	60.88%	48.40%	55.56%	65.28%	64.07%	64.79%	56.45%
2	Xăng dầu	26.92%	35.59%	22.60%	8.91%	4.14%	7.40%	1.50%
3	Hóa chất				6.57%	1.50%	1.23%	9.43%
4	CN chế biến		4.00%	14.99%	10.35%	9.69%	8.27%	31.49%
5	Lĩnh vực khác	12.20%	12.01%	6.85%	8.89%	20.60%	18.32%	1.13%
	Tổng cộng	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

2. Đánh giá ngành nghề kinh doanh:

Theo số liệu thống kê Cơ cấu Doanh thu theo ngành nghề từ năm 2007 đến nay ở trên nhận thấy, chủ yếu doanh thu của công ty tập trung trong lĩnh vực chế tạo và lắp đặt cơ khí – chiếm từ 76% đến 98%. Tỷ trọng doanh thu trong các lĩnh vực trên thể

hiện đúng bản chất ngành nghề và nhiệm vụ chính của công ty trong những năm qua. Kết hợp với bảng phân tích theo lĩnh vực ở trên chúng ta có thể nhận thấy rõ ngành nghề chính của công ty trong những năm vừa qua là: Chế tạo cơ, lắp đặt kết cấu thép, thiết bị cơ điện trong các lĩnh vực như sản xuất điện, truyền tải điện, xăng dầu và hóa chất. Đây cũng chính là các lĩnh vực đầu tư mạnh trong những năm vừa qua.

Trong giai đoạn tới kế hoạch đầu tư cho ngành điện vẫn tiếp tục duy trì và có khả năng tăng do nhu cầu về điện năng ngày càng cao.

Theo quy hoạch phát triển của chính phủ đến năm 2030 cho ngành hóa chất thì đây là giai đoạn tăng cường đầu tư, vì đây là ngành sản xuất ra các tư liệu sản xuất, tư liệu tiêu dùng cho nhiều lĩnh vực, ngành công nghiệp khác. Như vậy mới đáp ứng được nhu cầu ngày càng tăng của thị trường và phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế-xã hội của quốc gia. Tập trung chính vào các lĩnh vực như: Phân bón, Cao su, Hóa dầu và hóa chất cơ bản.

Riêng lĩnh vực xăng dầu chủ yếu đầu tư xây dựng các nhà máy lọc hóa dầu. Hệ thống phân phối dầu đã đầu tư mạnh trong những năm trước trên địa bàn cả nước.

Theo những phân tích ở trên thì ngành nghề mà công ty đang theo đuổi vẫn phù hợp trong giai đoạn tới.

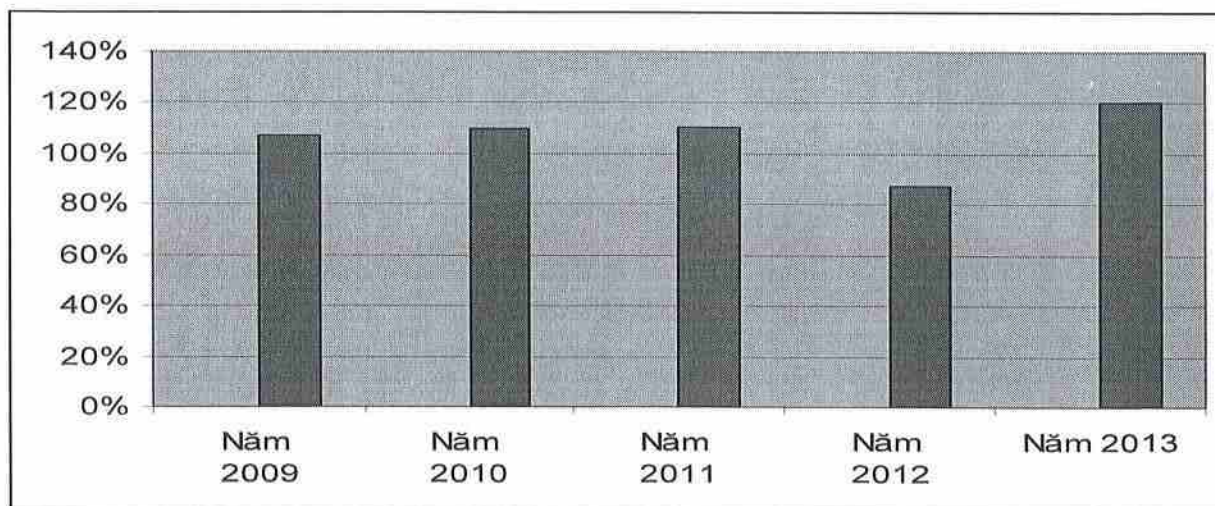
IV. Tài chính

1. Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu (Phụ lục 2):

1.1 Cơ cấu tài sản:

Tốc độ tăng trưởng Tổng tài sản được thể hiện qua các năm như sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Tốc độ tăng trưởng Tổng tài sản	%	106.8%	109.8%	110.7%	87.3%	120.0%



– Ngoại trừ năm 2012 tổng tài sản giảm do công ty thu hẹp quy mô để đảm bảo tình hình tài chính lành mạnh trước tác động của khủng hoảng tài chính và suy giảm

kinh tế toàn cầu; các năm còn lại trong giai đoạn từ 2009-2013, Tổng tài sản đều gia tăng.

– Về cơ cấu tài sản, tài sản ngắn hạn chiếm đa số trong tổng tài sản. Hơn nữa, trong giai đoạn 2009-2013, tỷ lệ tài sản ngắn hạn tăng dần, tỷ lệ tài sản dài hạn giảm dần do công ty không đủ nguồn vốn để đầu tư mới máy móc thiết bị, phương tiện thi công.

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
I. Cơ cấu tài sản						
- Tài sản ngắn hạn/Tổng tài sản	%	83.3%	85.7%	87.6%	88.2%	90.1%
- Tài sản dài hạn/Tổng tài sản	%	16.7%	14.3%	12.4%	11.8%	9.9%

– Nếu việc tái cấu trúc thành công, công ty sẽ tập trung cân đối lại tài sản, đầu tư tài sản cố định, máy móc thiết bị nhằm tăng năng lực cạnh tranh và đảm bảo cho quá trình sản xuất kinh doanh được tốt hơn.

❖ Công nợ phải thu:

Số dư nợ phải thu đến 31/12/2013: 236.005 trđ. Trong đó: Nợ phải thu khó đòi là: 35.991 trđ, chiếm 15% trong Tổng số dư nợ phải thu. Diễn hình nhất là khoản nợ phải thu của Công ty cổ phần đầu tư & xây dựng Phú Bình với số tiền 20.000 trđ.

– Các khoản phải thu của công ty gia tăng qua các năm, rủi ro về mặt thanh toán ở đây có thể không quá lớn do đặc thù các doanh nghiệp xây lắp thường áp dụng chính sách trả chậm cho khách hàng. Tuy nhiên, các khoản nợ phải trả cũng tăng tương ứng, điều này có nghĩa là công ty buộc phải tạm hoãn trả các khoản ngắn hạn cho đối tác do chưa thu được tiền của khách hàng. Điều này khiến trên thực tế, để tài trợ nguồn vốn ngắn hạn cho hoạt động kinh doanh của mình, công ty sử dụng khá nhiều các khoản vay ngắn hạn. Dẫn tới chi phí lãi vay của công ty rất cao, làm giảm hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp.

– Các nguyên nhân trên sẽ tạo ra nguy cơ rủi ro trong sản xuất kinh doanh và dẫn đến vòng quay công nợ phải thu khách hàng qua các năm rất thấp.

❖ Hàng tồn kho:

– Số dư hàng tồn kho tính đến ngày 31/12/2013 là 375.534 trđ, chiếm 50% trong tổng tài sản. Trong đó, chi phí sản xuất kinh doanh dở dang chiếm tỉ trọng lớn trong hàng tồn kho, do có một số công trình đã hoàn thành bàn giao, đưa vào sử dụng cho chủ đầu tư nhưng chưa được thanh quyết toán, vẫn còn treo chi phí SXKD dở dang trên sổ sách kế toán.

– Nguyên nhân trên sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh các năm tiếp theo và dẫn đến vòng quay hàng tồn kho, vòng quay vốn lưu động thấp.

❖ Tài sản ngắn hạn khác:

Số dư tài sản ngắn hạn khác đến 31/12/2013 là: 4.220 trđ. Trong đó:

– Một số khoản công nợ tạm ứng của CBCNV chưa được thu hồi 2.188 trđ. Các khoản nợ này chủ yếu phát sinh từ giai đoạn công ty nhà nước chuyển sang và của các cá nhân có số dư nợ kéo dài nhiều năm. Việc thu nợ của các đối tượng này chủ yếu là thu qua lương hàng tháng đối với các CBCNV còn làm việc tại công ty.

– Chưa thu hồi được số tiền ký quỹ 750 trđ phát sinh từ năm 2002 để thực hiện dự án Condensate.

– Chi phí xây dựng cơ bản dở dang nhà máy kết cấu thép Tuy Hạ 2.081 trđ phát sinh từ năm 1996 chưa được quyết toán. Một số khoản công nợ phải thu khác của dự án khu nhà ở CBCNV tại Thủ Đức chưa được , thu hồi với số tiền 1.401 trđ.

1.2 Cơ cấu nguồn vốn:

❖ *Nợ phải trả:*

Số dư nợ phải trả tính đến 31/12/2013 là: 695.380 trđ.

Trong đó: + Nợ ngắn hạn: 659.214 trđ.

+ Nợ dài hạn: 36.166 trđ.

– Trong nợ phải trả ngắn hạn thì nợ vay ngắn hạn là 374.303 trđ, chiếm 56% nợ phải trả ngắn hạn. Gồm:

+ Vay các Ngân hàng thương mại: 189.594 trđ

+ Vay Tổng công ty Lilama: 184.709 trđ.

– Nợ phải trả của công ty chủ yếu là nợ ngắn hạn (chiếm 95%), nợ dài hạn chiếm tỷ lệ không đáng kể (5%). Tỷ lệ nợ ngắn hạn trên nợ phải trả quá cao dẫn đến tăng áp lực thanh toán nợ ngắn hạn cho công ty, có nhiều khoản nợ phải trả đã quá hạn thanh toán như: nợ thuế, nợ BHXH, nợ nhà cung cấp.....

– Trong giai đoạn từ năm 2009-2013, nợ ngắn hạn có xu hướng tăng dần và nợ dài hạn có xu hướng giảm dần trong Tổng tài sản. Điều này làm mất cân đối trong cấu trúc vốn và sẽ ảnh hưởng đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty trong giai đoạn này.

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Nợ ngắn hạn/Nợ phải trả	%	93.4%	94.7%	96.1%	93.9%	94.8%
Nợ dài hạn/Nợ phải trả	%	6.6%	5.3%	3.9%	6.1%	5.2%

❖ *Vốn chủ sở hữu:*

Vốn chủ sở hữu tính đến 31/12/2013 là: 50.110 trđ.

– Hệ số nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu đến 31/12/2013 là quá cao (13,9 lần). Nguyên nhân là do vốn điều lệ của công ty quá thấp (48.000 trđ), trong khi doanh thu năm 2013 của công ty là 382.693 trđ, gấp 8 lần vốn điều lệ. Do đó, vốn cho sản xuất kinh doanh chủ yếu dựa vào vốn vay ngân hàng và người mua trả tiền trước (đến 31/12/2013 là 62.651 trđ), dẫn đến hệ số nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu cao.

– Hệ số nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu tăng dần qua các năm và tỷ lệ này quá cao (trên 11 lần), tương ứng hệ số nợ vay trên vốn chủ sở hữu cũng tăng dần qua các năm như sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Nợ phải trả	Trđ	537,673	591,971	658,708	573,691	695,380
<i>Trong đó: Nợ vay</i>	Trđ	104,593	132,484	181,346	170,947	189,595
Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	Lần	11.3	11.8	12.5	12.1	13.9
Nợ vay/Vốn chủ sở hữu	Lần	6.2	6.4	6.9	7.3	7.5

– Từ bảng trên ta thấy, vốn chủ sở hữu của công ty qua các năm không tăng nhưng nợ phải trả (hoặc nợ vay) trong giai đoạn 2009-2013 thì tăng nhiều. Việc tái cơ cấu công ty thông qua tăng vốn điều lệ cho phù hợp với quy mô hoạt động sẽ giảm dần hệ số nợ theo quy định của Bộ tài chính.

1.3 Phân tích khả năng thanh toán và tỷ suất lợi nhuận:

❖ Khả năng thanh toán nhanh và khả năng thanh toán hiện thời:

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Khả năng thanh toán hiện hành	Lần	0,97	0,98	0,98	1,02	1,02
Khả năng thanh toán nhanh	Lần	0,28	0,32	0,24	0,41	0,45

– Nhìn chung, Khả năng thanh toán nhanh và khả năng thanh toán hiện hành của công ty là rất thấp. Phản ánh tình hình hiện tại của công ty là không đảm bảo được tính thanh khoản và khả năng thanh toán nợ ngắn hạn.

– Từ năm 2009 đến nay khả năng thanh toán hiện thời có xu hướng tăng dần, từ 0,97% năm 2009 lên 1,02% năm 2013 phản ánh khả năng thanh toán nợ ngắn hạn ngày càng tốt hơn. Tuy nhiên con số 1,02 năm 2013 vẫn còn rất nhỏ, nên tình hình tài chính của công ty chưa được cải thiện một cách hiệu quả.

– Hệ số khả năng thanh toán nhanh quá thấp do đặc thù của ngành xây lắp giá trị sản phẩm dở dang chiếm tỷ trọng lớn trong hàng tồn kho chủ yếu là các công trình xây dựng, lắp đặt chưa quyết toán. Phản ánh khả năng thanh toán nhanh các khoản nợ rất khó khăn.

❖ Tỷ suất lợi nhuận

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
Lợi nhuận sau thuế TNDN	Trđ	(2,243)	2,458	2,299	(2,707)	2,787
Tỷ suất LNST/Doanh thu	%	-1.4%	0.7%	0.5%	-0.5%	0.7%
Tỷ suất LNST/Vốn chủ sở hữu	%	-4.4%	5.0%	4.5%	-5.4%	5.7%

– Các hệ số tỷ suất lợi nhuận rất thấp do chi phí lãi vay trong giai đoạn này quá cao (năm 2013 là 40.200 trđ), mặt khác hoạt động sản xuất kinh doanh của các dự án chưa hiệu quả, dẫn đến lợi nhuận sau thuế TNDN rất thấp.

– Trong giai đoạn này, vốn chủ sở hữu hầu như không tăng trong khi doanh thu tăng, chứng tỏ khi đầu tư mở rộng quy mô, doanh nghiệp đã dùng nguồn vốn vay bên ngoài nhiều hơn, dẫn đến lợi nhuận của công ty càng thấp.

1.4 Đánh giá chung:

– Qua phân tích ở trên chứng minh tình hình tài chính của Công ty cổ phần LILAMA 45.1 gặp rất nhiều khó khăn cụ thể:

- Vốn điều lệ quá thấp so với năng lực hoạt động SXKD của Công ty.
- Tỷ lệ nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu quá cao, tỷ trọng nợ vay vốn lưu động chiếm khoảng 50% trên tổng nợ phải trả.
- Khả năng thanh toán nợ ngắn hạn rất thấp, nhiều khoản nợ đến hạn thanh toán nhưng không có khả năng chi trả như: Lương CBCNV, BHXH, thuế GTGT ...
- Vòng quay hàng tồn kho, vốn lưu động quá thấp. Chi phí SXKD dở dang còn treo trên sổ sách kế toán quá lớn đối với một số công trình.
- Nhiều khoản nợ phải thu tồn tại lâu năm khó có khả năng thu hồi.
- Tốc độ tăng trưởng lợi nhuận bình quân qua các năm thấp so với tốc độ tăng trưởng của doanh thu.
- Các dự án đầu tư không hiệu quả gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến lưu chuyển dòng tiền vốn lưu động của Công ty (dùng vốn chủ sở hữu để đầu tư dài hạn).

2. Tình hình đầu tư ra ngoài doanh nghiệp: Không có.

3. Các tồn tại về tài chính cần xử lý.

- Chưa thu hồi được một số khoản công nợ phải thu khách hàng, tạm ứng đến hạn và một số khoản công nợ phải thu khách hàng, tạm ứng, ký quỹ tồn đọng.
- Một số công trình đã hoàn thành bàn giao, đưa vào sử dụng nhưng vẫn còn treo chi phí SXKD dở dang rất lớn trên sổ sách kế toán.
- Chưa thực hiện được việc tăng vốn điều lệ của công ty theo đúng kế hoạch. Vốn điều lệ hiện tại 48 tỷ đồng không đáp ứng được nhu cầu vốn lưu động phục vụ SXKD và đầu tư máy móc, thiết bị mở rộng sản xuất.
- Chưa tìm được đối tác chuyển nhượng hoặc góp vốn dự án Nhà máy thủy điện Sardeung tại Lâm Đồng.
- Chưa thu hồi được công nợ của Công ty CP Đầu tư Xây Dựng Phú Bình liên quan đến Hợp đồng kinh tế số: 09/HĐXD-PB-45.1-2008 ngày 24/11/2008 với số tiền 20 tỷ đồng.
- Chi phí XD CB dở dang nhà máy kết cấu thép Tuy Hạ phát sinh từ năm 1996 chưa được quyết toán.

V. Công tác đầu tư

Thời gian qua, để đáp ứng nhu cầu hoạt động kinh doanh ngày càng mở rộng, công ty đã tập trung đầu tư để nâng cao năng lực chế tạo thiết bị, thiết bị thi công, nhà máy chế tạo cơ khí, nhà máy thủy điện và dự án phát triển nhà ở cho CBCNV để tận dụng lợi thế về đất đai hiện có.

Các dự án đầu tư phần lớn mang lại hiệu quả hoạt động cho công ty. Điển hình là Dự án đầu tư trang thiết bị, nâng cấp Nhà máy cơ khí Lilama 45.1 bước đầu đã phát huy hiệu quả. Qua đó, công ty đã ký và thực hiện được nhiều hợp đồng lớn, chủ động phương tiện cho công tác thi công xây lắp, phục vụ cho sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên, hiện nay công ty vẫn còn 2 dự án đầu tư không hiệu quả:

❖ Dự án Khu nhà ở tái định cư cho CBCNV của Công ty tại Nhơn Trạch, Đồng Nai:

Dự án khu nhà ở cán bộ công nhân viên Công ty Cổ phần LILAMA 45.1 được UBND Tỉnh Đồng Nai bắt đầu thực hiện đầu tư từ năm 2000 tại xã Long Tân, huyện Nhơn Trạch, tỉnh Đồng Nai. Dự án nhằm đáp ứng nỗi bức xúc về nhà ở của CBCNV của Công ty, để CBCNV ổn định cuộc sống, an tâm làm việc, cống hiến hết sức mình vào công cuộc phát triển Công ty. Tổng giá trị công ty đã đầu tư dự án này là: 8,4 tỷ đồng, bao gồm:

- + Chi phí Xây dựng hạ tầng kỹ thuật: 4 tỷ
- + Chi phí đền bù giải tỏa: 1,5 tỷ
- + Chi phí nộp tiền sử dụng đất: 2,2 tỷ
- + Chi phí khác: 0,7 tỷ

Tuy nhiên do nhiều nguyên nhân nên từ khi được UBND tỉnh chấp thuận giới thiệu địa điểm thực hiện dự án từ năm 2000 đến nay dự án vẫn chưa có đất nên chưa triển khai thi công được (do phải hoán đổi vị trí đất của dự án nhiều lần). Số CBCNV có tiêu chuẩn đất tại dự án vẫn chưa có đất để làm nhà, ổn định cuộc sống làm ảnh hưởng đến đời sống CBCNV và ảnh hưởng đến hoạt động SXKD của Công ty.

Dự án bị kéo dài, Tổng mức đầu tư tăng do trượt giá, chủ trương cắt giảm đầu tư ngoài ngành kém hiệu quả nên đến nay Dự án vẫn chưa thực hiện xong.

❖ Dự án Nhà máy thủy điện SARDEUNG LILAMA 45.1:

Dự án Nhà máy thủy điện SARDEUNG LILAMA 45.1 triển khai thực hiện từ khi được sự chấp thuận chủ trương đầu tư năm 2003 đến nay. Tổng mức đầu tư đã thực hiện đến nay là 39 tỷ đồng, bao gồm:

- + Chi phí đền bù, giải phóng mặt bằng: 24,4 tỷ
- + Chi phí lãi vay: 8,5 tỷ
- + Chi phí khảo sát, thiết kế và thẩm định: 2,8 tỷ
- + Chi phí tiền lương Ban quản lý dự án: 2,3 tỷ
- + Chi phí khác: 1,0 tỷ

Tuy nhiên, Dự án đã phải tạm dừng đầu tư từ năm 2009 do việc thu xếp nguồn vốn để triển khai dự án gặp rất nhiều khó khăn. Hơn nữa, năm 2011 UBND tỉnh Lâm Đồng có văn bản thu hồi chủ trương đầu tư dự án do dự án kéo dài quá thời hạn cho phép mà doanh nghiệp không hoàn thành các thủ tục đề trình thẩm định, cấp Giấy chứng nhận đầu tư và khởi công thi công dự án theo quy định.

Do những nguyên nhân trên dẫn đến dự án đầu tư kém hiệu quả, nên công ty đang tìm đối tác chuyển nhượng hoặc góp vốn nhằm giải quyết dứt điểm Dự án đầu tư này.

VI. Năng lực thiết bị

1. Năng lực về chế tạo thiết bị, gia công kết cấu thép

– Hiện nay công ty cổ phần LILAMA 45.1 có 01 nhà máy. Quy mô nhà máy:

- | | |
|---------------------------------------|----------------------------|
| + Diện tích tổng cộng: | 17 Ha |
| + Diện tích nhà xưởng có mái che: | 10.000 M2 |
| + Diện tích bãi gia công ngoài trời: | 22.200 M2 |
| + Diện tích bãi làm sạch và phun sơn: | 12.100 M2 |
| + Năng lực sản xuất: | 12.000 tấn sản phẩm / năm. |

– Về trang thiết bị như sau:

+ Theo bảng thống kê các thiết bị hiện có tại nhà máy cơ khí (**Phụ lục 04**).

+ Do đặc thù sản phẩm được chế tạo chủ yếu của nhà máy cơ khí là chế tạo kết cấu thép và một số thiết bị phi tiêu chuẩn (các thiết bị dạng tĩnh chỉ cần các nguyên công cắt, hàn, khoan là chính). Nên về mặt trang thiết bị hiện thời là đủ đáp ứng công việc theo yêu cầu.

+ Tuy nhiên hầu hết các thiết bị quá cũ và các thiết bị gia công cơ thì đã lỗi thời (các thiết bị sử dụng từ 5-10 năm chiếm 37%, các thiết bị sử dụng trên 10 năm chiếm 53%). Nên cần thiết được phục hồi, đại tu và nâng cấp, trang bị thêm một số chủng loại máy mới nhằm nâng cao và mở rộng khả năng chế tạo của nhà máy như hệ thống thiết bị làm sạch bề mặt kim loại, một số thiết bị gia công bồn cầu, gia công cắt gọt kim loại có tính năng vượt trội...

2. Năng lực thi công xây lắp:

– Theo bảng thống kê các thiết bị hiện có tại các công trình (**Phụ lục 05**).

– Do lĩnh vực hoạt động của công ty chủ yếu là lắp đặt kết cấu thép và thiết bị cho các nhà máy nhiệt điện, thủy điện, công nghiệp chế biến và các công trình xăng dầu; nên các trang thiết bị cũng phù hợp với đặc thù các ngành trên như: cầu bánh lốp, cầu bánh xích, cầu trục, xe tải đầu kéo và các trang thiết bị chuyên dụng khác. Nhờ vậy công ty đã thực hiện các Dự án chính xác, đúng tiến độ, an toàn và khẳng định vững chắc năng lực xây lắp cũng như thương hiệu công ty trong việc thi công các công trình công nghiệp, trọng điểm Quốc gia.

– Hiện nay, các trang thiết bị phục vụ công tác lắp đặt thiết bị và kết cấu thép đang ở tình trạng cũ là chủ yếu (thiết bị sử dụng từ 5-10 năm chiếm 45%, thiết bị sử dụng trên 10 năm chiếm 38%). Do vậy ảnh hưởng nhiều đến tiến độ thi công cũng như hiệu quả sử dụng. Đặc biệt, các dụng cụ căn chỉnh mang tính kỹ thuật cao và đặc thù, phù hợp với các thiết bị có yêu cầu kỹ thuật cao trong ngành điện và công nghiệp chế biến thì cần được trang bị và sử dụng một cách chuyên nghiệp. Đây cũng là một lợi thế cạnh tranh trong thị trường xây lắp.

VII. Công tác thị trường

– Thị trường chủ yếu của công ty Cổ phần Lilama 45.1 là thực hiện các Dự án chuyên về chế tạo thiết bị, cơ khí, thi công xây lắp các gói thầu trong và ngoài nước. Địa bàn hoạt động của công ty trải dài từ Bắc tới Nam, quy mô hoạt động thì đa dạng, từ các hợp đồng nhỏ lẻ đến các Dự án thuộc trọng điểm quốc gia như: Nhà máy nhiệt điện Mông Dương 1, Nhà máy nhiệt điện Vũng Áng, Nhà máy nhiệt điện Ô Môn,...

– Các Dự án mà công ty ký hợp đồng thực hiện là từ công ty mẹ Lilama và từ các nhà đầu tư trong nước và các nhà thầu nước ngoài. Hiện nay do thị trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt nên việc nâng cao hiệu quả trong công tác đấu thầu là mục tiêu bắt buộc mà Công ty đặc biệt quan tâm. Hàng năm, công ty xây dựng kế hoạch tiếp thị, chào giá, đấu thầu để tìm kiếm việc làm. Tuy nhiên, công ty còn nhiều tồn tại cần được cải thiện để đạt hiệu quả cao trong việc công tác đấu thầu, đặc biệt với nhà thầu nước ngoài:

+ Hiện tại, việc lập hồ sơ dự thầu và đấu thầu đang dựa vào kinh nghiệm, chưa vững chắc do thiếu các cán bộ chuyên môn cao để hệ thống hóa lại quy trình một cách khoa học nhằm hỗ trợ cho hoạt động đấu thầu và lập dự toán thi công về sau.

+ Nhóm thực hiện công tác đấu thầu: nhân lực còn ít, năng lực và kinh nghiệm hạn chế, nên chất lượng hồ sơ thầu còn thấp, không phát huy được hết năng lực tiềm ẩn của Công ty.

+ Bên cạnh đó, tình hình tài chính của công ty còn nhiều khó khăn, đặc biệt là nguồn vốn hạn chế cho việc triển khai các Dự án đầu tư, gây trở ngại cho việc ký kết các hợp đồng, đặc biệt là các hợp đồng có giá trị lớn.

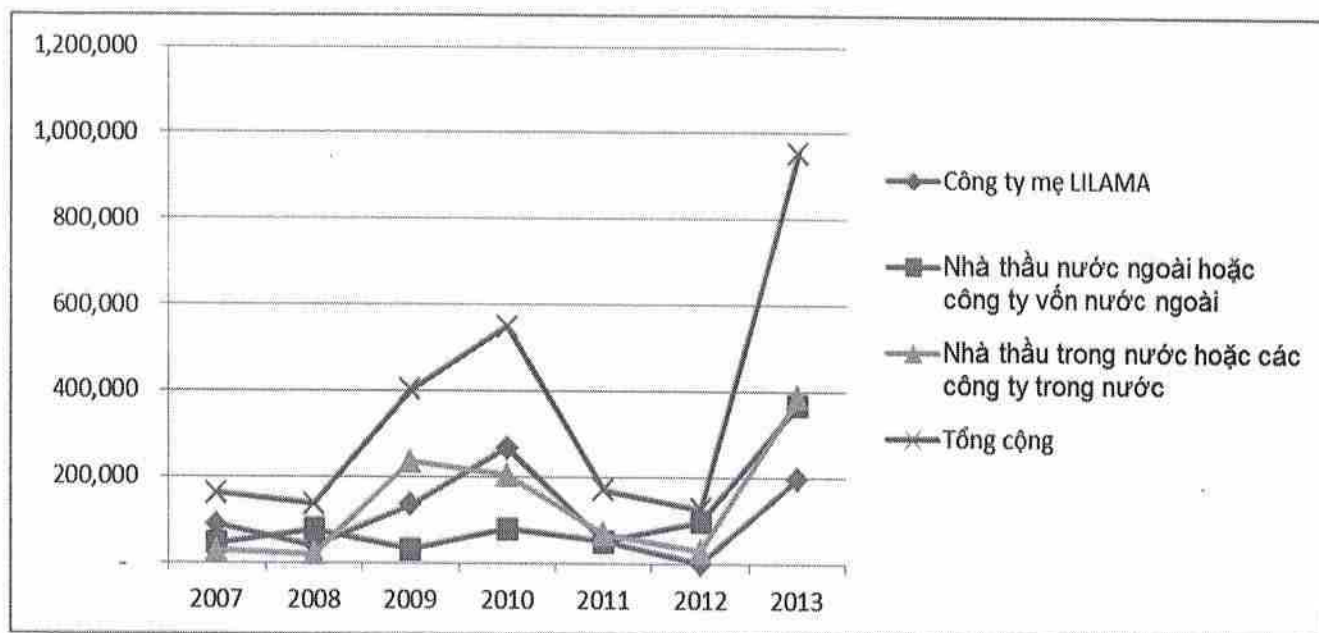
– Khối lượng công việc mà công ty đã ký kết từ năm 2007 đến nay được thể hiện dưới đây:

Bảng thống kê các hợp đồng kinh tế

Đơn vị: Triệu đồng

TT	Đối tác	Năm 2007	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
1	Công ty mẹ LILAMA	88,054	38,872	135,341	267,541	50,936	-	197,433
2	Nhà thầu nước ngoài hoặc công ty vốn nước ngoài	45,333	77,329	31,496	79,085	50,320	97,521	369,566
3	Nhà thầu trong nước hoặc các công ty trong nước	28,223	20,696	235,163	202,926	68,357	28,338	386,955
	Tổng cộng	161,610	136,897	402,000	549,552	169,613	125,859	953,954

Đề án tái cấu trúc của Công ty CP LILAMA 45.1



VIII. Hợp tác quốc tế, xuất khẩu sản phẩm và nghiên cứu khoa học:

1. Hợp tác quốc tế:

Để mở rộng, đa dạng hoá ngành nghề kinh doanh, phát huy thế mạnh cơ sở hạ tầng và năng lực thi công lắp đặt thiết bị các công trình công nghiệp trọng điểm của quốc gia. Công ty CP Lilama 45.1 đã hợp tác với một số công ty nước ngoài dưới hình thức hợp đồng hợp tác kinh doanh (Gọi là hợp đồng BCC) trong lĩnh vực chế tạo, sản xuất và lắp đặt cho các công trình hóa dầu, cầu cảng, nhà máy lọc dầu, nhà máy điện, các dự án về nước và các dự án công nghiệp khác. Các hợp đồng này giúp công ty quảng bá được năng lực thi công với các nhà thầu nước ngoài.

2. Công tác xuất nhập khẩu:

Trong 3 năm gần đây công ty không có sản phẩm xuất khẩu. Năm 2013 công ty mới ký được hợp đồng chế tạo sản phẩm xuất khẩu có giá trị 63,7 tỷ đồng và dự kiến thực hiện xong trong năm 2014.

3. Công tác nghiên cứu khoa học

Công tác nghiên cứu khoa học của công ty nhằm đáp ứng cho nhu cầu nâng cao chất lượng đào tạo toàn diện, đáp ứng yêu cầu phát triển ngày càng cao trong thị trường xây lắp như: đào tạo nâng cao tay nghề thợ hàn, đổi mới và áp dụng các phương pháp chế tạo và lắp đặt mới trong quá trình sản xuất kinh doanh nhằm đạt được hiệu quả cao nhất.

IX. Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp vừa là mục tiêu vừa là động lực phát triển cho doanh nghiệp hoạt động bền vững. Trong quá trình phát triển, Công ty Cổ phần LILAMA 45.1 đã tạo cho mình một bản sắc văn hóa doanh nghiệp riêng biệt, được các cán bộ CNV trong công ty hưởng ứng và tự hào. Công ty luôn tuân thủ pháp luật và điều chỉnh các lợi ích nhằm gắn kết cán bộ, công nhân viên thành một khối thống nhất phục

vụ mục tiêu nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh; luôn cố gắng giữ chữ tín đối với bạn hàng và khách hàng.; luôn cải thiện và chăm lo đời sống vật chất tinh thần cho người lao động, khuyến học đối với con em cán bộ công nhân viên v.v...

Tuy nhiên do đặc thù và giới hạn nghề nghiệp, đơn thuần là thi công và lắp máy nên mức độ hội nhập ra xã hội còn hạn chế. Công ty cần xây dựng mối quan hệ với các nguyên tắc hợp tác và cạnh tranh đối với các doanh nghiệp cùng ngành nghề. Tích cực tham gia công tác của địa phương và cộng đồng dân cư như các hoạt động xóa đói giảm nghèo, uống nước nhớ nguồn,...

X. Hoạt động của tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên

1. Hoạt động của tổ chức Đảng

1.1 Đặc điểm tình hình của Đảng bộ công ty:

Công ty CP LILAMA 45.1 là một đơn vị thành viên trực thuộc Tổng công ty Lắp máy Việt nam – Bộ Xây dựng.

Đảng bộ công ty CP LILAMA 45.1 trực thuộc Đảng bộ khối cơ sở Bộ xây dựng–Thành ủy TP. Hồ Chí Minh.

1.2 Về cơ cấu tổ chức của Đảng bộ công ty như sau:

- Tổng số đảng viên trong Đảng bộ : 133 đồng chí.
- Các chi bộ trực thuộc Đảng bộ : 13 chi bộ.
- Cấp ủy Đảng bộ công ty : 16 đồng chí (khuyết 01 do chuyển công tác)
- Ban Thường vụ Đảng ủy : 05 đồng chí
- UBKT của Đảng bộ công ty : 03 đồng chí.

1.3 Thực hiện nhiệm vụ chính trị của Đảng bộ công ty:

Trong nhiều năm qua Ban chấp hành Đảng bộ công ty CP LILAMA 45.1 là hạt nhân lãnh đạo về chính trị tư tưởng. Thực hiện nghiêm chế độ học tập các Nghị quyết, Chỉ thị của cấp trên, triển khai kịp thời sâu rộng tới toàn thể cán bộ, đảng viên và các tổ chức đoàn thể quần chúng trong công ty, lãnh đạo các tổ chức đoàn thể quần chúng và CBCNV thực hiện nhiệm vụ chính trị hàng đầu là SXKD và các hoạt động xây dựng Đảng bộ, xây dựng đơn vị.

Ban chấp hành Đảng bộ công ty xây dựng chương trình hoạt động hàng năm, thường xuyên kiểm tra giám sát đối với các chi bộ trực thuộc, đối với từng đảng viên nhằm tăng cường việc chấp hành Điều lệ Đảng và những Điều đảng viên không được làm. Quán triệt sâu rộng trong toàn Đảng bộ và các tổ chức đoàn thể quần chúng trong công ty về thực hành tiết kiệm, chống tham ô lãng phí. Kiên quyết đấu tranh chống mọi biểu hiện sai trái tham ô, tham nhũng trong mọi hoạt động của công ty.

Trong hoạt động của Đảng bộ công ty và các chi bộ trực thuộc Đảng bộ luôn luôn bảo đảm nguyên tắc tập trung dân chủ ở cơ sở. Thường xuyên giáo dục cán bộ, đảng viên và CBCNV ý thức công nghiệp hóa, xây dựng nếp sống mới, con người mới ở nơi làm việc cũng như ở nơi cư trú.

2. Hoạt động của Công đoàn công ty:

Là tổ chức đoàn thể quần chúng của Đảng bộ công ty, dưới sự lãnh đạo trực tiếp của công đoàn Tổng công ty Lắp máy Việt Nam.

Bằng những hành động thực tiễn trong thi đua lao động sản xuất, quản lý điều hành SXKD đã góp phần to lớn vào việc thực hiện và hoàn thành những mục tiêu về kinh tế, kế hoạch – nhiệm vụ chính trị của công ty trong những năm qua.

Tổ chức công đoàn công ty thực sự là chỗ dựa, là người chăm lo, bảo vệ những quyền lợi hợp pháp, chính đáng của CBCNV, người lao động.

Thường xuyên xây dựng chương trình và tổ chức các hoạt động như:

- + *Phát động phong trào thi đua trong lao động sản xuất*
- + *Các hoạt động văn hóa, thể thao.*
- + *Các hoạt động xây dựng con người mới, nếp sống văn hóa công nghiệp nơi làm việc cũng như nơi cư trú...*

3. Đoàn thanh niên công ty:

Vai trò của Đoàn thanh niên trong công ty CP LILAMA 45.1 trong những năm qua tiếp tục được khẳng định. Dưới sự lãnh đạo của Cấp ủy Đảng và sự lãnh đạo trực tiếp của Đoàn khối cơ sở Bộ xây dựng. Đoàn thanh niên công ty tiếp tục được khẳng định được vai trò và vị trí của mình. Là lực lượng trẻ tiên phong đi đầu, năng động, sáng tạo trong lao động sản xuất, trong mọi hoạt động của công ty.

Tuyên truyền giáo dục đoàn viên, thanh niên trong công ty thực hiện chủ trương chính sách của Đảng, Pháp luật của Nhà nước, Chỉ thị – Nghị quyết của Đảng và Nội quy – Quy chế của công ty.

Hoạt động của tổ chức Đoàn đã mang lại những kết quả cụ thể như sau:

- + *Phong trào thi đua lao động sản xuất, thực hành tiết kiệm, nâng cao chất lượng sản phẩm, cải tiến mẫu mã, tăng năng suất lao động.*
- + *Các hoạt động văn hoá – thể thao, chăm sóc thiếu niên, nhi đồng.*
- + *Tham gia các hoạt động phong trào trong công ty và các hoạt động do ĐTN Khối cơ sở BXD và Thành đoàn TP.HCM tổ chức.*

XI. Quản trị sự thay đổi:

Những thách thức trước sự thay đổi trong quá trình tái cấu trúc là:

- Thay đổi nhân sự: Công ty sẽ thay đổi nhiều vị trí, chuyển chuyển cán bộ cho phù hợp với yêu cầu công việc. Đặc biệt đối với bộ phận gián tiếp, quản lý, khi tái cấu trúc sẽ sát nhập nhiều phòng ban chức năng, dẫn đến dư thừa nhân sự.
- Phức tạp trong triển khai: để việc nâng cao ý thức của người lao động trong công cuộc tái cấu trúc của toàn công ty là điều không dễ dàng. Vấn đề này yêu cầu bộ phận lãnh đạo công ty cần đưa ra những chiến lược hiệu quả và truyền đạt đến từng bộ phận, từng cá nhân trong công ty.

– Đưa hiệu quả sản xuất kinh doanh của công ty lên hàng đầu: xây dựng mục tiêu cao nhất đó là hiệu quả cuối cùng của quá trình sản xuất kinh doanh trong toàn công ty.

XII. Kết luận

Trải qua hai mươi năm xây dựng và phát triển, Công ty CP Lilama 45.1 đã phấn đấu không ngừng để trở thành một trong những doanh nghiệp đi đầu về chế tạo cơ khí, thi công xây lắp các công trình lớn nhỏ thuộc các lĩnh vực công nghiệp, dân dụng, văn hóa, quốc phòng,.... Hàng năm, Công ty cần phải nhìn nhận những thực trạng về năng lực sản xuất kinh doanh, nhận định các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức để từ đó đưa ra các giải pháp chiến lược hợp lý cũng như những bài học kinh nghiệm rút ra cho giai đoạn phát triển tiếp theo nhằm đạt được thành quả cuối cùng.

1. Điểm mạnh

– Công ty cổ phần LILAMA 45.1 (LILAMA 45.1) với hơn 20 năm hoạt động, LILAMA 45.1 không ngừng phát triển toàn diện, trở thành đơn vị có năng lực của ngành lắp máy Việt Nam. Không những vậy, LILAMA 45.1 còn là đơn vị đầu tiên của Tổng công ty lắp máy Việt Nam thực hiện tiêu chuẩn ASME (Hiệp hội Kỹ sư Cơ khí Hoa Kỳ) và hệ thống quản lý chất lượng ISO 9002, hiện nay đã chuyển đổi thành ISO 9001:2008.

– Thương hiệu Lilama 45.1 đang ngày càng được khẳng định vững chắc trên thị trường trong và ngoài nước. Không những được Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam tin tưởng giao nhiều dự án lớn, trọng điểm Quốc Gia mà còn đấu thầu thành công nhiều dự án công nghiệp lớn trong nước và quốc tế như Nhà Máy nhiệt điện Ô Môn 2, chế tạo kết cấu thép POSCO, Công ty Vedan Việt Nam, ...

– Với đội ngũ kỹ sư giàu kinh nghiệm, lực lượng công nhân lành nghề, LILAMA 45.1 đã tham gia chế tạo thiết bị và lắp đặt thành công nhiều công trình trọng điểm của Nhà nước, có ý nghĩa quan trọng với nền kinh tế quốc dân như: Các nhà máy nhiệt điện, thủy điện, các nhà máy xi măng, giấy, chế biến thực phẩm, hóa chất, dầu khí . . .

– LILAMA 45.1 vinh dự được Nhà nước tặng thưởng nhiều Huân chương cao quý như: Huân chương Lao Động, huân chương Độc Lập . . . Đặc biệt năm 1998 LILAMA 45.1 đã được Nhà nước tặng thưởng danh hiệu tập thể Anh Hùng Lao Động, về thành tích góp phần to lớn vào sự nghiệp đổi mới, công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước.

– LILAMA 45.1 có đủ năng lực nhận thầu trọn gói các công trình từ đơn giản đến phức tạp, đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng.

– Nhà máy cơ khí gia công chế tạo của LILAMA 45.1 có diện tích khoảng 16 ha, đủ điều kiện đáp ứng các đơn hàng nhận thầu gia công chế tạo với khối lượng lớn phục vụ trong nước và xuất khẩu.

2. Điểm yếu:

– Việc theo đuổi mục tiêu ưu tiên tăng trưởng nhanh trong thời gian qua theo hướng mở rộng sản xuất, đầu tư theo chiều rộng, số lượng công nhân tăng mà chưa chú trọng đầu tư theo chiều sâu là đổi mới công nghệ và nâng cao năng suất lao động.

Đề án tái cấu trúc của Công ty CP LILAMA 45.1

– Quy mô doanh nghiệp còn nhỏ, hoạt động trải dài trên khắp cả nước nên việc quản trị khó linh hoạt và gặp nhiều khó khăn. Vốn điều lệ quá thấp nên không đáp ứng được nhu cầu phát triển của công ty.

– Phương thức quản lý điều hành, kiểm soát công nợ, khai thác hiệu quả dòng tiền còn hạn chế, tỷ lệ nợ/ vốn CSH của LILAMA 45.1 quá cao.

– Việc quản lý danh mục đầu tư còn yếu, quản lý thi công xây dựng chưa hệ thống, chuyên sâu làm giảm hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

– Hệ thống danh mục thiết bị dụng cụ phục vụ cho thi công đã lạc hậu so với tốc độ phát triển và yêu cầu sản xuất kinh doanh.

3. Cơ hội

– Ngành cơ khí Việt Nam đang được Nhà nước quan tâm và tạo nhiều điều kiện phát triển. Năm 2014, Nhà nước đã ban hành một số chính sách ban đầu tháo gỡ khó khăn kinh tế cho ngành.

– Nhu cầu các dự án công nghiệp, năng lượng vẫn còn rất lớn đối với đất nước đang phát triển như Việt Nam. Dự kiến những năm tới, các dự án trọng điểm về nhà máy nhiệt điện, lọc hóa dầu sẽ liên tiếp được triển khai nên khối lượng công việc trong tương lai sẽ rất nhiều.

– Kinh tế thế giới có dấu hiệu phục hồi sẽ mở ra cơ hội để các nhà đầu tư nước ngoài tìm kiếm các cơ hội hợp tác với Việt Nam, có thể thuận lợi hơn cho LILAMA 45.1 trong việc nhận thầu thi công nhiều công trình có giá trị lớn, có nhiều cơ hội làm tổng thầu các dự án vừa và nhỏ để trở thành nhà thầu chuyên nghiệp trên thị trường Việt Nam.

4. Thách thức

– Cạnh tranh giữa các doanh nghiệp trong nước và các doanh nghiệp nước ngoài ngày càng khốc liệt. Các nhà thầu nước ngoài trong cùng lĩnh vực cơ khí có tiềm lực tài chính dồi dào, đội ngũ nhân viên kinh nghiệm trong việc thiết kế và tiếp cận dự án nên thuận lợi trong việc ký kết hợp đồng.

– Tình hình tài chính Công ty yếu kém, doanh nghiệp khó tiếp cận các nguồn vốn vay làm ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động sản xuất kinh doanh.

– Thiết bị, dụng cụ lạc hậu, năng suất lao động còn thấp, chảy máu chất xám là những thách thức làm ảnh hưởng đến hiệu quả sản xuất kinh doanh.

– Tỷ lệ nợ của LILAMA 45.1 quá cao ảnh hưởng rất lớn đến việc xây dựng tăng hạn mức vay nợ đối với các tổ chức tín dụng trong thời gian tới. Các chỉ số tài chính của Công ty luôn là rào cản đối với việc tham dự đấu thầu.

– Các khoản nợ phải thu lâu năm không có khả năng thu hồi ảnh hưởng lớn đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

– Đầu tư các dự án cơ khí chế tạo đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu lớn, thời gian thu hồi vốn chậm, đầu ra của sản phẩm không ổn định. Đây cũng là một trong những thách thức với công ty.

PHẦN II

ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC CỦA CÔNG TY ĐẾN NĂM 2020

I. Chiến lược phát triển của công ty giai đoạn 2013-2015 và tầm nhìn đến năm 2020

1. Khẳng định sứ mệnh và tầm nhìn đến năm 2020

▪ Tầm nhìn

Công ty cổ phần LILAMA 45.1 phấn đấu trở thành nhà thầu có uy tín mang đẳng cấp quốc tế trong việc thiết kế, chế tạo và lắp đặt thiết bị cơ khí thuộc các lĩnh vực công nghiệp như: Sản xuất và truyền tải điện, Dầu khí, Công nghiệp hóa chất, công nghiệp chế biến.....

▪ Sứ mệnh

– **Đối với thị trường:** Cung cấp các sản phẩm – dịch vụ với chất lượng tốt nhất nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu chính đáng của khách hàng.

– **Đối với cổ đông:** Không chỉ dừng lại ở việc mang lại lợi nhuận tối đa mà còn thực hiện tốt việc quản lý rủi ro từ đó làm cho cổ đông an tâm với khoản đầu tư của họ.

– **Đối với đối tác:** Đề cao tinh thần hợp tác cùng phát triển; cam kết trở thành “Người đồng hành số 1” của các đối tác.

– **Đối với nhân viên:** Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo và nhân văn; tạo điều kiện thu nhập cao và cơ hội phát triển công bằng cho tất cả nhân viên.

– **Đối với xã hội:** Hải hòa lợi ích doanh nghiệp với lợi ích xã hội; đóng góp tích cực vào các hoạt động hướng về cộng đồng, thể hiện tinh thần trách nhiệm công dân và niềm tự hào dân tộc.

2. Mục tiêu và các chỉ tiêu định hướng đến 2020

▪ Mục tiêu thị trường, thị phần:

Phấn đấu trở thành một trong những nhà thầu chế tạo và xây lắp lớn trong khu vực phía Nam.

Các dự án thuộc về thế mạnh như Sản xuất và truyền tải điện, Dầu khí, Công nghiệp hóa chất, công nghiệp chế biến chiếm từ 3,5% đến 5% phần chế tạo trong nước, 8% giá trị phần lắp đặt cơ khí và điện.

Các lĩnh vực khác chiếm 5% đến 7% về chế tạo và lắp đặt (tương đương 0,25% đến 0,4% giá trị đầu tư trong khu vực)

▪ Mục tiêu lợi nhuận:

– Điều cốt lõi của doanh nghiệp là hiệu quả sản xuất kinh doanh, tối đa hóa lợi nhuận. Việc đạt hiệu quả trong kinh doanh sẽ dung hòa được mối quan hệ giữa các cổ đông với các nhà quản trị công ty như:

+ Quyền lợi của cổ đông (cổ tức được chia, lợi nhuận để lại tái đầu tư làm tăng giá trị cổ phiếu).

+ Quyền kiểm soát công ty (Đối với nhà quản lý)

– Cho nên có thể nói mục tiêu lợi nhuận chính là việc duy trì tốc độ tăng trưởng, đạt hiệu quả sản xuất kinh doanh, ổn định giá trị tài sản (giá trị cổ phiếu trên thị trường).

– Phần đầu đạt chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận sau thuế / vốn điều lệ năm 2015 là 6.5% và năm 2020 là 11.7%.

▪ **Các chỉ tiêu kế hoạch chủ yếu giai đoạn 2014-2020 (Phụ lục 06)**

3. Chiến lược của công ty đến năm 2015 và tầm nhìn đến 2020

3.1. Chiến lược của công ty đến năm 2015

3.1.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung đến năm 2015

– **Chiến lược thâm nhập thị trường:** Theo như phân tích trong phần cơ cấu ngành nghề và phân tích thị trường trong giai đoạn tới (2013-2015). Cần đẩy mạnh các hoạt động tiếp thị nhằm gia tăng thị phần trong các lĩnh vực sản xuất và truyền tải điện, chế biến và phân phối các sản phẩm dầu mỏ, công nghiệp hóa chất thuộc các dự án trong nước .

– **Chiến lược phát triển thị trường:** Triển khai công tác nghiên cứu và chuẩn bị để tham gia chế tạo xuất khẩu và xây lắp ở nước ngoài dựa trên những khách hàng đã có quan hệ hợp đồng trước đây ở các dự án trong nước, như Siemen, MHI, Samsung,...

– **Chiến lược phát triển sản phẩm:** Nghiên cứu áp dụng KH công nghệ, đầu tư thiết bị để tăng năng lực chế tạo và năng lực xây lắp nhằm tăng tỷ trọng thực hiện của các dự án từ 8% đến 10% giá trị đầu tư (Hiện nay chỉ thực hiện được từ 3% đến 6% giá trị trong một dự án), thực hiện trọn gói các công trình hoặc dự án nhỏ. .

3.1.2. Chiến lược thị trường

– Tập trung vào các sản phẩm chủ đạo của công ty nhằm tiết kiệm chi phí và tạo được thế mạnh riêng trên thị trường xây lắp. Tận dụng tối đa trang thiết bị, quy trình làm việc sẵn có và lực lượng công nhân lành nghề để chế tạo ra các sản phẩm với chi phí thấp nhưng vẫn đảm bảo chất lượng.

– Bên cạnh đó, công ty cũng triển khai các công tác nghiên cứu, áp dụng các tiêu chuẩn, quy trình quản lý tiên tiến, các chứng chỉ chất lượng quốc tế như ASME, ISO, AWS,... nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường.

– Thực hiện tốt công tác quảng bá thương hiệu thông qua các cổng thông tin điện tử và các phương tiện truyền thông đại chúng. Hoàn thiện và nâng cấp website của công ty, truyền tải các hình ảnh và sự kiện qua phương tiện mạng, báo, đài,...

3.2. Chiến lược lợi nhuận

Chiến lược lợi nhuận là kết quả trong chiến lược sản xuất kinh doanh mà mục tiêu của nó được đo bằng tỷ suất lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) nhưng cũng có thể được đo bằng các tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) hoặc trên tài sản (ROA), đó chính là uy tín, là mục đích và còn là tiêu chí để đánh giá sự phát triển của Doanh nghiệp. Để đạt được điều này Công ty cổ phần LILAMA 45.1 đã, đang và sẽ tiếp tục thực hiện các chiến lược của mình như: Chiến lược phát triển thị trường, chiến lược xây dựng lực lượng, chiến lược tài chính, chiến lược sản phẩm...để công ty ngày càng ổn định và phát triển.

Một số chỉ tiêu kế hoạch lợi nhuận của Công ty đến năm 2020 như sau:

T T	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Vốn điều lệ	Tỷ.đ	48	48	150	150	200	200	200
2	Tỷ suất LNST/Doanh thu	%	0.3	0.5	1.6	1.7	2.1	2.2	2.3
3	Tỷ suất LNST/Vốn chủ sở hữu	%	3.1	5.9	7.6	7.7	8.5	8.8	10.3
4	Tỷ suất LNST/Vốn Điều lệ	%	3.3	6.5	8.0	8.3	9.3	9.8	11.7

3.3. Tầm nhìn đến năm 2020

- Trở thành nhà thầu uy tín trong nước đặc biệt là khu vực phía nam trong lĩnh vực chế tạo cơ khí và xây lắp cơ khí, điện.
- Thực hiện trọn gói các gói thầu có quy mô nhỏ và vừa.
- Phát triển thị trường ra nước ngoài bao gồm cả chế tạo và lắp đặt, phấn đấu trở thành nhà cung cấp một số thiết bị xuất khẩu thuộc lĩnh vực nhiệt điện, dầu khí.
- Thực hiện việc đầu tư tăng năng lực sản xuất để trở thành nhà thầu đứng đầu trong khu vực về chế tạo và lắp đặt cơ khí và điện cho các công trình công nghiệp.

4. Giải pháp thực hiện:

2.1. Giải pháp về thị trường và sản phẩm:

- Tập trung phát triển thị trường chủ lực của Công ty như: Chế tạo lắp đặt kết cấu thép và thiết bị phi tiêu chuẩn, thiết bị phụ trợ cho các công trình nhà máy nhiệt điện, thủy điện, điện gió, kho chứa gas, xăng dầu và các hệ thống dây truyền công nghiệp khác như thực phẩm, hóa chất, sắt thép... Nghiên cứu, đầu tư, mở rộng một số lĩnh vực khác như: Chế tạo hàng xuất khẩu, liên doanh liên kết các công ty thuộc các lĩnh vực khác để có thể thực hiện trọn gói các công trình dự án vừa và nhỏ vv...
- Tìm kiếm, lựa chọn và hợp tác với các đối tác chiến lược trong nước và quốc tế có tiềm năng để trở thành nhà cung cấp một số các sản phẩm cơ khí thường xuyên và liên tục theo các thỏa thuận hợp tác lâu dài.
- Tăng cường công tác quản lý nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất đảm bảo giá thành cạnh tranh nhằm tăng năng lực trong đấu thầu và chiếm lĩnh thị trường.

– Phát triển năng lực đấu thầu để có thể thắng thầu với tỷ suất lợi nhuận cao nhất có thể.

2.2. Giải pháp tăng năng lực thi công:

– Thực hiện việc đầu tư mới và thay thế các trang thiết bị cũ và lạc hậu nhằm tăng năng lực thi công các dự án, đồng thời tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ khác trong khu vực.

– Thực hiện cải tạo và tái đầu tư cho nhà máy cơ khí nhằm nâng cao tính hiệu quả và khả năng chế tạo của nhà máy cơ khí. Hiện nay nhà máy đảm bảo khả năng chế tạo 12.000,0 tấn thiết bị/ năm và tiến tới mục tiêu đạt 17.000,0 tấn thiết bị/ năm cho giai đoạn tới. Việc thực hiện cải tạo và đầu tư cho nhà máy phải dựa trên tiêu chí sau:

+ Đáp ứng kế hoạch kinh doanh của công ty trong từng giai đoạn cụ thể.

+ Hình thành các dây chuyền sản xuất mang tính hiện đại và chuyên nghiệp. Điều này tạo điều kiện cho việc tăng năng suất lao động và giảm thiểu các chi phí phụ không cần thiết.

2.3. Giải pháp về tài chính

– Thường xuyên rà soát chi phí, cắt giảm tối đa các chi phí không cần thiết, thực hiện công tác khoán đúng nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất, tăng lợi nhuận từng bước tích lũy nguồn tài chính, khắc phục dần những tồn tại về chi phí SXKD dở dang.

– Thành lập hội đồng xử lý các khoản công nợ tồn đọng không có khả năng thu hồi theo quy định.

– Tìm đối tác chuyển nhượng Dự án Nhà máy thủy điện Sardeung và phần đất kinh doanh của Dự án khu nhà ở CBCNV Công ty CP Lilama 45.1

– Tìm kiếm để thay thế các khoản vay ngắn hạn, lãi suất cao bằng các khoản vay dài hạn, lãi suất thấp. Qua đó, cải thiện dòng tiền và khả năng trả nợ cũng như tạo thêm nguồn vốn phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

– Đẩy mạnh công tác thu hồi vốn, hạn chế tối đa các trường hợp phát sinh nợ xấu.

– Tăng vốn điều lệ của công ty lên 150 tỷ đồng năm 2016 và lên 200 tỷ đồng năm 2018 để phục vụ cho nhu cầu SXKD và giảm chi phí lãi vay phải trả.

2.4. Giải pháp về đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

– Xây dựng đội ngũ cán bộ công nhân viên với trình độ chuyên môn nghiệp vụ và quản lý điều hành trong lĩnh vực chế tạo, xây lắp cơ khí nhằm đáp ứng đủ yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

– Cử cán bộ đi đào tạo, hợp tác với đối tác nước ngoài để học hỏi kinh nghiệm từ các nước tiên tiến.

– Nâng cao thu nhập, thực hiện tốt các chế độ chính sách nhằm thu hút nhân lực và tạo sự gắn bó giữa người lao động với công ty.

– Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, tạo điều kiện và phát huy tài năng, có cơ chế động viên, khuyến khích các nhân tố tích cực, đề cao văn hóa ứng xử thân thiện của người sử dụng lao động đối với người lao động.

PHẦN III

NỘI DUNG TÁI CẤU TRÚC CÔNG TY ĐẾN NĂM 2020

I. Sự cần thiết phải thực hiện tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của công ty:

Trong thời gian 10 năm trở lại đây, trước sự khắc nghiệt của nền kinh tế thị trường, một nền kinh tế có những cơ hội và thách thức đan xen. Mặc dù công ty đã có nhiều cố gắng trong quản lý điều hành, nhưng kết quả SXKD không được như mong muốn, điều này đã thể hiện qua số liệu tổng hợp trong báo cáo tài chính hàng năm và các nội dung còn tồn tại trong công tác quản trị, quản lý công ty như đã chỉ ra ở Phần I ở trên.

Trên cơ sở nội dung đã phân tích ở Phần I và Phần II ở trên, để nắm bắt được những cơ hội và đối phó trước những thách thức hiện tại và tương lai, để tồn tại, phát triển và để tạo lên lợi thế cạnh tranh bền vững, lãnh đạo công ty nhận thức được ý nghĩa, tầm quan trọng của việc tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị trong công ty.

Mục tiêu chung của tái cấu trúc là công ty hoạt động hiệu quả hơn trong tương lai.

Nội dung tái cấu trúc công ty sẽ bao trùm hầu hết các lĩnh vực như: Ngành nghề kinh doanh, sản phẩm, thị trường, tài chính, đầu tư, mô hình quản lý, cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cơ chế quản lý & điều hành.

Sau đây là nội dung cơ bản về tái cấu trúc công ty trong giai đoạn 2013-2015 và giai đoạn 2016-2020.

II. Nội dung tái cấu trúc công ty:

1. Giai đoạn 2013-2015:

1.1. Tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh:

Dựa vào kết quả phân tích đánh giá, hiện trạng ngành nghề kinh doanh của công ty ở phần I. Để ổn định và phát triển theo chiến lược và tầm nhìn của công ty, công ty cần tập trung vào các ngành nghề sau:

– Tập trung các lĩnh vực chính, là thế mạnh của công ty như gia công, chế tạo và lắp đặt thiết bị các công trình Nhiệt điện, điện gió và truyền tải điện, công nghiệp hóa chất và chế biến xăng dầu. Trong đó cần tập trung các nội dung sau:

+ Duy trì các sản phẩm đang thuộc thế mạnh của công ty như lắp đặt các thiết bị chính của các nhà máy, dây chuyền sản xuất công nghiệp, gia công lắp đặt kết cấu thép và thiết bị phi tiêu chuẩn cho các nhà máy điện, Nhà máy chế biến thuộc lĩnh vực hóa chất, chế biến xăng dầu.

+ Cung cấp một phần và xây lắp các dự án thuộc lĩnh vực truyền tải điện như các trạm điện, đường dây tải điện. Tập trung cho các cấp điện áp 220KV, 500KV.

Đề án tái cấu trúc của Công ty CP LILAMA 45.1

– Ngoài ra, công ty cũng cần hoàn thiện và nâng cao năng lực phần Tư vấn thiết kế và xuất nhập khẩu nhằm tăng khả năng trong đấu thầu và quản lý hiệu quả các Dự án.

– Phát triển thị trường sang nước ngoài trong các lĩnh vực trên. Tập trung vào các đối tác tiềm năng và đã từng quan hệ hợp tác với công ty.

– Lợi thế khi thực hiện chiến lược kinh doanh mới:

+ Việc duy trì các lĩnh vực cũ đồng nghĩa với việc duy trì các khách hàng cũ. Điều này giúp chúng ta ngày càng tạo được niềm tin với khách hàng, tạo nên nền tảng vững chắc giúp cho công ty ổn định hơn nữa trong việc quá trình phát triển sau này.

+ Tận dụng tối đa nguồn lực có sẵn, tăng hiệu quả trong kinh doanh.

+ Nâng cao năng lực chế tạo để chủ động trong việc thực hiện và triển khai các dự án. Đồng thời tạo sự ổn định trong sản xuất kinh doanh do có sự hỗ trợ qua lại giữa các ngành nghề với nhau.

1.2. Tái cấu trúc doanh nghiệp

1.2.1. Tái cấu trúc sở hữu

Trong giai đoạn năm 2014-2015, Công ty vẫn giữ nguyên vốn điều lệ là 48 tỷ đồng. Do trong giai đoạn này, tình hình kinh tế chưa ổn định nên việc tăng vốn điều lệ sẽ không khả thi.

1.2.2. Tái cấu trúc tài chính

Mục đích của việc tái cấu trúc tài chính là nhằm lành mạnh hóa và tạo tính minh bạch, tập trung và tăng cường nguồn lực tài chính để nâng cao khả năng sinh lời và hiệu quả hoạt động cho công ty. Từ đó, tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước với mô hình quản trị doanh nghiệp tiên tiến, cụ thể:

➤ Đối với khoản công nợ phải thu của khách hàng

– Tiến hành rà soát lại tất cả các khoản phải thu của khách hàng: Lập danh sách khách hàng, tổng hợp số nợ phải thu của từng khách hàng, sắp xếp tuổi nợ của từng khoản nợ phải thu của từng khách hàng, giao cho các bộ phận liên quan triệt để thu hồi công nợ.

– Tăng cường giám sát, đôn đốc Chỉ huy trưởng công trình, giám đốc dự án trong việc thực hiện nhiệm vụ thu hồi công nợ theo định kỳ hàng tháng.

– Khách hàng là nhà sản xuất, cung cấp VLXD... công ty có thể lấy nguyên vật liệu đầu vào phục vụ thi công để gán trừ công nợ hoặc lấy nguyên vật liệu gán trừ cho khách hàng cung cấp vật tư cho công ty.

– Khách hàng là tổng thầu & đã được chủ đầu tư thanh toán, lãnh đạo thỏa thuận với chủ đầu tư để có biện pháp hỗ trợ nhà thầu phụ hoặc uỷ quyền thanh toán trực tiếp cho nhà thầu phụ.

– Do những nguyên nhân khách quan mà chủ đầu tư thiếu hụt nguồn vốn đầu tư tạm thời cho dự án, công ty có thể tìm kiếm ngân hàng, tổ chức tín dụng tài trợ vốn cho chủ đầu tư để tiếp tục thực hiện dự án.

– Khách hàng cố tình kéo dài thời gian, không có thiện chí hoặc không có khả năng trả nợ, áp dụng biện pháp bán nợ cho công ty mua bán nợ chuyên nghiệp hoặc khởi kiện.

– Đối với các khoản nợ tồn đọng không có khả năng thu hồi: Công ty lập hội đồng xử lý theo quy định. Sau khi trừ tiền bồi thường của cá nhân, tập thể có liên quan, số còn lại được bù đắp bằng khoản dự phòng nợ phải thu khó đòi, quỹ dự phòng tài chính. Nếu còn thiếu thì hạch toán vào chi phí kinh doanh của Công ty. Riêng khoản nợ phải thu Công ty cổ phần đầu tư & xây dựng Phú Bình, công ty tiếp tục có văn bản đề nghị Tòa án nhân dân tỉnh Đắk Nông, cơ quan thi hành án và các bên liên quan thực hiện bản án tòa đã tuyên để thu hồi số tiền 20 tỷ đồng.

– Sau khi tái cơ cấu, Công nợ phải thu của khách hàng giảm, các khoản nợ khó đòi đã được giải quyết triệt để. Điều này được thể hiện qua hệ số Vòng quay công nợ phải thu khách hàng qua các năm như sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Vòng quay công nợ phải thu khách hàng	Vòng	1.82	2.17	2.63

– Vòng quay công nợ phải thu khách hàng trong giai đoạn 2013-2015 càng tăng chứng tỏ tốc độ thu hồi nợ của doanh nghiệp càng nhanh, khả năng chuyển đổi các khoản nợ phải thu sang tiền mặt cao, điều này giúp cho doanh nghiệp nâng cao luồng tiền mặt, tạo ra sự chủ động trong việc tài trợ nguồn vốn lưu động cho sản xuất kinh doanh, hạn chế vay mượn ngân hàng và công ty mẹ Lilama, làm giảm lãi vay trong kỳ dẫn đến kết quả kinh doanh được tốt hơn.

➤ **Đối với khoản chi phí SXKD dở dang (chiếm chủ yếu trong hàng tồn kho):**

– Rà soát, làm thủ tục quyết toán các công trình đã hoàn thành thi công nhưng vẫn còn tồn tại chi phí sản xuất kinh doanh dở dang lớn trên sổ kế toán..

– Công ty sẽ quán triệt để thực hiện công tác khoán đúng phù hợp nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất, tăng lợi nhuận từng bước tích lũy nguồn tài chính. Thường xuyên rà soát chi phí sản xuất kinh doanh, cắt giảm tối đa các chi phí không cần thiết và thực hiện mọi biện pháp để sản xuất kinh doanh ngày càng có hiệu quả hơn, khắc phục dần những tồn tại về chi phí SXKD dở dang.

– Vòng quay hàng tồn kho tăng dần trong giai đoạn 2013-2015 chứng tỏ tốc độ chuyển hóa hàng tồn kho (mà chủ yếu là chi phí SXKD dở dang) thành giá vốn hàng bán nhanh hơn, dẫn đến doanh nghiệp ít rủi ro hơn.

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Vòng quay hàng tồn kho	Vòng	0.93	1.19	1.56

➤ **Đối với khoản công nợ phải trả:**

– Cơ cấu lại khoản công nợ phải trả cho phù hợp nhằm làm giảm áp lực trả nợ trong ngắn hạn của công ty. Điều này được cải thiện dần trong giai đoạn 2014-2015, từ hệ số nợ ngắn hạn /Tổng nợ phải trả năm 2013 là 95% giảm còn 93% năm 2014 và 91% năm 2015 (*xem thêm trong phụ lục 02&06*).

– Tiến hành đối chiếu, rà soát lại tất cả các khoản nợ phải trả khách hàng: Lập danh sách khách hàng, tổng hợp số nợ phải trả của từng khách hàng, sắp xếp tuổi nợ của từng khoản nợ phải trả của từng khách hàng, giao cho các bộ phận liên quan làm việc với các khách hàng, đối tác để được gia hạn thời gian trả nợ.

+ Khách hàng vừa là nhà sản xuất cung cấp vật tư thiết bị đồng thời có dự án đầu tư mở rộng sản xuất hoặc đầu tư mới ... công ty có thể thương thảo, phối hợp với khách hàng tham gia thi công các phần việc trong phạm vi của công ty để giảm trừ công nợ.

+ Khách hàng là tổng thầu xây lắp, nhà thầu chính... công ty có thể thương thảo, phối hợp với khách hàng tham gia thi công các phần việc trong phạm vi của công ty để giảm trừ công nợ.

– Hệ số nợ phải trả/vốn chủ sở hữu trong giai đoạn 2014-2015 có giảm so với năm 2013 tuy nhiên không đáng kể vì trong giai đoạn này vốn điều lệ không tăng (48 tỷ đồng) nên hệ số này vẫn còn rất cao:

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	Lần	13.9	13.1	13.1

➤ **Đối với khoản nợ vay:**

– Làm việc với các tổ chức tín dụng để được gia hạn thời gian trả nợ, cơ cấu lại số nợ phải trả cho từng lần trả nợ, vay mới để trả nợ cũ, được vay các gói ưu đãi với lãi suất thấp.

– Đối với khoản vay đầu tư dự án nhà máy thủy điện Sardeung đã quá hạn trả nợ, công ty xin Tổng công ty gia hạn thời gian trả nợ, cơ cấu lại số nợ phải trả từng năm, giảm lãi suất.

– Đối với khoản vay vốn lưu động đã quá hạn trả nợ, công ty xin Tổng công ty gia hạn thời gian trả nợ, chuyển thành các khoản vay dài hạn, lãi suất thấp.

– Giai đoạn 2014-2015, hệ số Nợ vay/Vốn chủ sở hữu giảm so với năm 2013 như sau:

Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
Nợ vay/Vốn chủ sở hữu	Lần	7.5	7.3	6.9

1.2.3. Tái cơ cấu các khoản đầu tư

❖ Dự án nhà máy thủy điện Sardeung:

– Tích cực tìm đối tác để chuyển nhượng vì Dự án không hiệu quả. Số tiền dự kiến thu về dùng để trả nợ vay dài hạn Tổng công ty; đầu tư máy móc, trang thiết bị phục vụ thi công và bổ sung nguồn vốn lưu động.

– Khó khăn lớn nhất hiện nay của công ty trong việc chuyển nhượng Dự án là phải trên nguyên tắc bảo toàn vốn, trong khi hiện nay tình hình kinh tế khó khăn, sẽ ảnh hưởng đến lộ trình chuyển nhượng Dự án. Do đó, trong năm 2014 công ty sẽ đề nghị cổ đông chi phối (Tổng công ty) và cổ đông công ty biểu quyết về giá bán Nhà máy thủy điện Sardeung để công ty có thể thực hiện việc chuyển nhượng được thành công.

❖ **Dự án khu nhà ở CBCNV Công ty cổ phần LILAMA 45.1:**

– Tập trung đầu tư xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng của Dự án như: Hệ thống đường, hệ thống điện, hệ thống nước.... Khi hoàn thành tiến hành chia nền giao cho CBCNV của Công ty có tiêu chuẩn đất tái định cư để xây dựng nhà ở theo quy hoạch được duyệt. Chi phí xây dựng hệ thống cơ sở hạ tầng còn lại dự kiến 35 tỷ đồng.

– Chuyển nhượng phần đất của Dự án (phần đất dùng xây dựng khu chung cư kết hợp thương mại và khu nhà kinh doanh).

1.2.4. Nhu cầu vốn cho tái cấu trúc tài chính

– **Tổng nhu cầu vốn cho tái cấu trúc tài chính công ty CP Lilama 45.1 là 374.303 trđ. Đây là số dư nợ vay của công ty tại các Ngân hàng thương mại và công ty mẹ Lilama, trong đó:**

+ Vay các ngân hàng thương mại: 189.594 trđ.

+ Vay tại công ty mẹ Lilama: 184.709 trđ.

– **Dự kiến nguồn vốn để tái cấu trúc tài chính:**

+ Công ty chuyển nhượng dự án Nhà máy thủy điện Sardeung cho đối tác, số tiền dự kiến thu được khoảng 38 tỷ đồng.

+ Tổng nhu cầu vốn vay các tổ chức tín dụng là: 336.303 trđ.

1.3. Tái cấu trúc quản lý

1.3.1. Mô hình quản lý

– Công ty cần xây dựng chiến lược phát triển tổng thể để định hướng hoạt động cho các phòng ban chức năng và các đơn vị sản xuất tập trung vào các mục tiêu chính, là thế mạnh của công ty.

1.3.2. Mô hình tổ chức, lao động:

❖ **Mô hình Tổ chức (sơ đồ Tổ chức đính kèm – Phụ lục 07).**

Trong sơ đồ trên, trong giai đoạn 2014-2015, công ty sẽ sắp xếp, kiện toàn bộ máy quản lý, các phòng ban chức năng tinh gọn hơn như:

– Ban Giám đốc cơ cấu 5 Phó Tổng giám đốc.

- Đổi tên phòng Pháp chế đầu tư thành phòng Kế hoạch đầu tư.
- Sáp nhập Ban an toàn vào Tổ chức hành chính
- Rà soát lại lực lượng gián tiếp để điều chuyển đến làm việc tại các đơn vị sản xuất trực tiếp.
- Phân công công việc hợp lý, tránh lãng phí nhân lực.
- Các đội sản xuất, tùy theo diễn biến của các công trình thi công mà công ty thực hiện sẽ thành lập mới, hoặc giao nhiệm vụ thêm cho các Đội hiện có trong sơ đồ tổ chức đã nêu.

❖ **Chức năng, nhiệm vụ các Đơn vị trong Sơ đồ Tổ chức:**

Theo quy chế về phân công, phân cấp và nhiệm vụ các đơn vị trực thuộc Công ty.

❖ **Kết cấu Lao động của Công ty giai đoạn 2013-2015:**

	Nội dung	Năm 2013	Năm 2014	Năm 2015
A	Tổng số Lao động, trong đó:	1.690	2.000	2.100
1	Bộ phận gián tiếp, quản lý	95	100	103
2	Bộ phận trực tiếp	1.520	1.750	1.830
B	Tỷ lệ gián tiếp / Tổng số CBCNV	5.6%	5.0%	4.9%

Trong giai đoạn 2013-2015, Doanh thu công ty tăng, lực lượng cán bộ CNV tăng, tuy nhiên tỷ lệ lao động gián tiếp, quản lý trên Tổng số CBCNV giảm. Điều này cho thấy trong giai đoạn này công ty đã tái cấu trúc lực lượng lao động hiệu quả hơn, giảm bớt định phí cho công ty.

1.3.3. Quy trình hoạt động quản lý

❖ **Xây dựng, chuẩn hóa các quy trình theo thông lệ quốc tế.**

- Hệ thống quản lý là tập hợp các mối liên quan, tương tác lẫn nhau trong công ty để thiết lập các chính sách, mục tiêu và để đạt được mục tiêu đó.
- Hệ thống quản lý của Công ty bao gồm nhưng không hạn chế như:
 - + Hệ thống quản lý chất lượng.
 - + Hệ thống quản lý tài chính.
 - + Hệ thống quản lý nhân sự ...
- Hệ thống quản lý phù hợp giúp Công ty thích nghi với môi trường hội nhập, nắm bắt cơ hội, giảm bớt ảnh hưởng tiêu cực của các nguy cơ liên quan đến Môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Hiện nay Công ty đang áp dụng 34 Quy chế, Quy định và 26 Quy trình quản lý chất lượng. Đứng trước những đòi hỏi bức thiết phải không ngừng cải tiến, nâng cao hiệu lực quản lý. Công ty đã đưa ra những giải pháp tái cấu trúc trong giai đoạn 2014-2015:

+ Tiếp tục hoàn thiện các quy trình quản lý tài chính, xây dựng chiến lược, đầu tư xây dựng cơ bản của công ty theo chuẩn mực hiện hành.

+ Tiếp tục hoàn thiện quy trình đấu thầu, quy trình quản lý các dự án theo mô hình các Tập đoàn lớn trên Thế Giới.

+ Tiếp tục hoàn thiện cơ chế về tuyển dụng, đào tạo nhân sự, chế độ tiền lương, đãi ngộ để thu hút nhân lực chất lượng cao.

+ Tiếp tục sửa đổi, bổ sung các Quy chế, Quy định, Quy trình quản lý phù hợp với pháp luật Việt nam và phù hợp với thông lệ Quốc tế.

+ Phân cấp trách nhiệm rõ ràng của các cấp trong ông ty, củng cố các hoạt động chức năng của các phòng ban cho phù hợp với tình hình thực tế,...

❖ Xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động.

– Rà soát, đánh giá và cải tiến hệ thống các quy trình quản lý phù hợp với tình hình thực tế và chuẩn mực.

– Xây dựng và ban hành hệ thống biểu mẫu báo cáo quản lý phù hợp với tình hình thực tế.

– Tăng cường phối hợp giữa các cấp, các phòng ban, các đơn vị sản xuất thông qua các hợp đồng khoán, các quy chế phối hợp, các quy định quản lý.

– Tăng cường kiểm tra, giám sát thường xuyên việc thực hiện mục tiêu, chiến lược và nhiệm vụ được giao của các thành viên trong công ty.

1.4. Tái cấu trúc quản trị

1.4.1. Mô hình quản trị:

– HĐQT làm việc theo nguyên tắc Tập thể lãnh đạo, cá nhân phụ trách. Tất cả các thành viên HĐQT chịu trách nhiệm về phần việc của mình được phân phụ trách, và cùng chịu trách nhiệm trước các Cổ đông, trước Pháp luật về Nghị quyết, Quyết định của HĐQT đối với sự phát triển của Công ty.

– Với vai trò là Nhà hoạch định chiến lược, Hội đồng quản trị của Công ty phải hoạch định và kiểm soát các quy trình trọng yếu sau:

+ Xây dựng chiến lược và lập kế hoạch kinh doanh. Từ định hướng chiến lược này, Tổng giám đốc và lãnh đạo các phòng ban chức năng sẽ lập chiến lược dài hạn và kế hoạch kinh doanh chung của Toàn công ty.

+ Quản lý danh mục kinh doanh và phân bổ vốn. Căn cứ vào kế hoạch kinh doanh và kế hoạch đầu tư hàng năm, các phòng ban chức năng hoạch định ngân sách cho năm tài chính và các năm tiếp theo. Định kỳ, tiến hành rà soát, đánh giá kết quả thực hiện so với kế hoạch đề ra nhằm đánh giá và điều chỉnh cho phù hợp.

+ Xây dựng hệ thống quản trị toàn diện, áp dụng các nguyên tắc quản trị theo thông lệ quản trị doanh nghiệp quốc tế.

+ Hoàn thiện cơ chế kiểm soát, tăng cường năng lực, quyền hạn của Ban kiểm soát và nâng cao trách nhiệm của thành viên Ban kiểm soát.

+ Thực hiện quy tắc chuẩn mực đạo đức đối với Thành viên HĐQT, Ban Tổng giám đốc, các Trưởng phòng ban và nhân sự liên quan theo thông lệ quốc tế và các quy định bắt buộc.

1.4.2. Nâng cao hiệu quả và năng suất lao động:

– Kiện toàn lại cơ cấu tổ chức, đội sản xuất, đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ quản lý cho tổ trưởng, đội trưởng; sắp xếp lại dây chuyền sản xuất, loại bỏ những khâu và công đoạn thừa, bất hợp lý.

– Bố trí công việc trong tổ, đội một cách linh hoạt và thích ứng với yêu cầu thực tế, không để xảy ra sự ngưng trệ sản xuất với nhiều lý do buộc người lao động phải dừng việc như thiếu máy móc thiết bị, dụng cụ làm việc, thiếu vật tư,...

– Cải tiến cơ chế khoán trong sản xuất, thực hiện công khai, trực tiếp cơ chế khoán với từng người lao động nhằm làm minh bạch quá trình giao khoán.

1.4.3. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao:

Xác định Nguồn nhân lực chất lượng cao là một yếu tố rất quan trọng góp phần nâng cao hiệu quả và năng suất lao động, Công ty thực hiện:

– Áp dụng linh hoạt các hình thức Tuyển dụng và Hợp đồng lao động theo đúng quy định của Pháp luật, đảm bảo quyền lợi của Công ty, đồng thời khuyến khích, động viên kịp thời những người lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề giỏi.

– Phát triển nguồn nhân lực phải gắn với chiến lược phát triển của Công ty trong từng giai đoạn.

– Thực hiện tốt các chế độ, chính sách đối với người Lao động. Xây dựng ban hành các chế độ đãi ngộ khác với người Lao động nhằm thu hút và trọng dụng nhân tài, nhất là lực lượng các Cán bộ quản lý tốt, Lao động có trình độ chuyên môn, tay nghề giỏi, giàu kinh nghiệm. Tạo tâm lý cho người Lao động an tâm và gắn bó lâu dài với Công ty (ví dụ Quy chế về công tác ưu đãi thợ giỏi, và cán bộ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ cao).

– Tiến hành định kỳ đánh giá, phân loại thợ, và cán bộ kỹ thuật, nghiệp vụ.

– Có kế hoạch thường xuyên đào tạo, đào tạo nâng cao cho Công nhân kỹ thuật, Cán bộ quản lý, chuyên môn, nghiệp vụ.

1.5. Quản trị sự thay đổi

Với những phương án tái cấu trúc đã trình bày ở trên, sẽ tạo ra sự thay đổi trong tư duy, nhận thức, ảnh hưởng tới các bên liên quan. Vì vậy, lãnh đạo công ty đã ý thức được công tác quản trị sự thay đổi và có kế hoạch hành động cụ thể như sau:

– Công ty đã thành lập Ban tái cấu trúc theo quyết định số 54/QĐ-HĐQT ngày 08/7/2013 thành phần bao gồm Chủ tịch HĐQT làm trưởng ban, Tổng giám đốc, Kế toán trưởng làm phó ban, và các đồng chí Phó tổng giám đốc, Chủ tịch công đoàn, Bí thư đoàn thanh niên, Trưởng phòng tổ chức, trưởng phòng phát chế làm uỷ viên. Đồng thời tổ chức cuộc họp để triển khai, xây dựng đề án tái cấu trúc với sự đoàn kết, quyết tâm trong Ban lãnh đạo đối với định hướng phát triển và mục tiêu tái cấu trúc công ty.

- Nâng cao vai trò, trách nhiệm của Ban kiểm soát nội bộ công ty để bộ phận này là một kênh thông tin và giám sát việc thực hiện đề án tái cơ cấu của toàn công ty.
- Lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực hợp lý để triển khai thực hiện và để thực hiện được thì cần phải có một lộ trình thích hợp.
- Xây dựng cơ chế trao đổi thông tin giữa Ban tái cấu trúc với các phòng ban liên quan và các ngành các cấp, xác định chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của sự thay đổi, truyền đạt các kiến thức về sự thay đổi cho mọi thành viên, từ cấp lãnh đạo chủ chốt đến các Trưởng phòng ban, Đội trưởng thi công và toàn nhân viên trong công ty.
- Chọn lựa phương án truyền đạt hiệu quả, học hỏi kinh nghiệm từ các đơn vị đã thành công trong việc tái cấu trúc.
- Nắm bắt được tình huống trở ngại trong quá trình thực thi sự thay đổi và tìm ra biện pháp giải quyết kịp thời, hợp lý.

2. Giai đoạn 2016-2020.

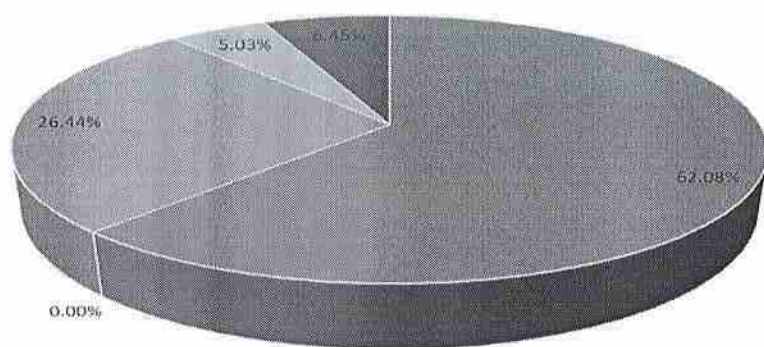
2.1. Tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh

- Tập trung duy trì và phát triển các ngành nghề kinh doanh hiện đang là thế mạnh của Công ty.
- Nâng cao năng lực trong thiết kế chế tạo, lắp đặt để có thể thực hiện trọn gói các công trình, dự án vừa và nhỏ.
- Phát triển thị trường lắp đặt thiết bị sang các quốc gia thuộc khu vực Đông Nam Á như Lào, Campuchia....Cố gắng đạt tỷ trọng 10% đến 15% giá trị phần lắp đặt.
- Tận dụng lợi thế về quy mô nhà xưởng và năng lực chế tạo hiện có để nâng cao tỷ trọng chế tạo lên 40% trong cơ cấu doanh thu. Trong đó phần chế tạo phục vụ xuất khẩu chiếm 10%.

CƠ CẤU DOANH THU

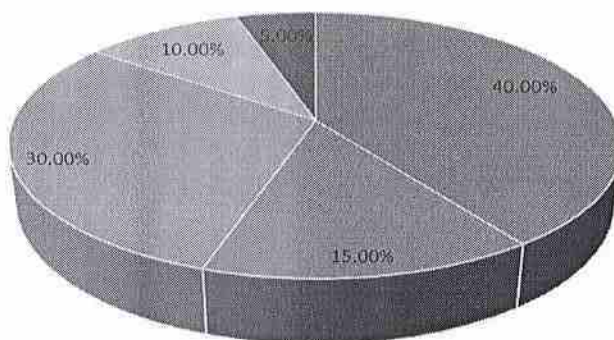
TT	Phân chi theo ngành nghề	Hiện tại	Sau tái cấu trúc	Ghi chú
1	Lắp đặt cơ khí	62.08%	55.00%	
a	Phần lắp trong nước	62.08%	40.00%	
b	Phần lắp nước ngoài	0.00%	15.00%	
2	Chế tạo cơ khí	31.47%	40.00%	
a	Phần chế tạo trong nước	26.44%	30.00%	
b	Phần chế tạo xuất khẩu	5.03%	10.00%	
3	Kinh doanh khác	6.45%	5.00%	

Cơ cấu doanh thu hiện nay



• Phân lắp trong nước • Phân lắp nước ngoài • Phân chế tạo trong nước
 • Phân chế tạo xuất khẩu • Kinh doanh khác

Cơ cấu doanh thu sau tái cấu trúc



• Phân lắp trong nước • Phân lắp nước ngoài • Phân chế tạo trong nước
 • Phân chế tạo xuất khẩu • Kinh doanh khác

2.2. Tái cấu trúc doanh nghiệp

2.2.1. Tái cấu trúc sở hữu

Để có thể hoàn thành được kế hoạch giai đoạn 2016-2020 và tạo thêm nguồn vốn phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Công ty CP Lilama 45.1 dự kiến tăng vốn điều lệ từ 48 tỷ đồng lên đến 200 tỷ đồng theo lộ trình và phương án như sau:

– Đầu năm 2016, Công ty tăng vốn điều lệ từ 48 tỷ đồng lên 98 tỷ đồng thông qua việc phát hành cổ phiếu riêng lẻ cho cổ đông nhà nước chiếm chi phối (Tổng công ty lắp máy Việt nam) với giá trị 50 tỷ đồng. Sau khi tăng vốn điều lệ thì tỷ lệ nắm giữ của Nhà nước là 76% vốn điều lệ.

– Cuối năm 2016, Công ty tăng vốn điều lệ từ 98 tỷ đồng lên 150 tỷ đồng thông qua hình thức phát hành rộng rãi ra công chúng cho cổ đông hiện hữu, cán bộ CNV trong công ty và các cổ đông chiến lược.

– Năm 2018, Công ty tiếp tục tăng vốn điều lệ từ 150 tỷ lên 200 tỷ đồng thông qua hình thức phát hành rộng rãi ra công chúng.

Với tình hình thị trường chứng khoán có xu hướng ảm đạm lên, công ty tin tưởng việc phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ sẽ thành công nếu có sự chấp thuận của Tổng công ty. Trường hợp các cổ đông hiện hữu không mua hết cổ phiếu phát hành thêm, HĐQT sẽ trình Đại hội đồng cổ đông ủy quyền quyết định việc bán cổ phiếu không phát hành hết cho cổ đông lớn, cổ đông nội bộ (HĐQT, Ban KS, Ban TGD,...) để đảm bảo việc tăng vốn được thực hiện đúng lộ trình.

Nguồn vốn dự kiến được bổ sung, công ty sẽ bổ sung vốn lưu động phục vụ sản xuất và nâng cấp thiết bị, nâng cao năng lực chế tạo và lắp đặt cho công ty.

2.2.2. Tái cấu trúc tài chính

– Tăng cường giám sát, đôn đốc thực hiện nhiệm vụ thu hồi công nợ, hạn chế nợ tồn đọng, nợ khó đòi. Cần trích lập đầy đủ các khoản Dự phòng nhằm tránh rủi ro cho Doanh nghiệp.

– Thực hiện công tác khoán đúng, phù hợp nhằm tiết kiệm chi phí sản xuất, tăng lợi nhuận từng bước tích lũy nguồn tài chính.

– Thường xuyên rà soát chi phí sản xuất kinh doanh, cắt giảm tối đa các chi phí không cần thiết.

– Giai đoạn 2016-2020, công ty tăng vốn điều lệ lên 200 tỷ đồng để tăng quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh. Công ty cân đối nguồn vốn hoạt động cho phù hợp để đầu tư khoa học công nghệ, cải tiến thiết bị, tài sản thi công, tăng cường năng lực sản xuất, chế tạo cơ khí, chế tạo thiết bị; để tiến tới chế tạo các sản phẩm công nghiệp có chất lượng hơn.

Trong giai đoạn 2016-2020, với nhiều chuyển biến trong quy trình quản lý, quản trị và đặc biệt là quá trình công ty tăng vốn điều lệ từ 48 tỷ lên 150 tỷ năm 2016 và lên 200 tỷ năm 2018, tình hình tài chính của công ty sẽ được cải thiện rõ rệt. Theo đó chỉ tiêu nợ phải trả, nợ vay giảm, lợi nhuận và doanh thu tăng:

T T	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Vốn điều lệ	Tr.đ	48,000	48,000	150,000	150,000	200,000	200,000	200,000
2	Tổng Doanh thu	Tr.đ	505,000	650,000	700,000	755,000	820,000	900,000	1,000,000
3	Chi phí lãi vay	Tr.đ	40,000	40,000	30,000	30,000	28,000	27,000	26,000
4	LN sau thuế TNDN	Tr.đ	1,560	3,120	10,920	12,480	17,160	19,500	23,400
5	Nợ phải trả/Vốn CSH	Lần	13.2	13.1	4.2	4.1	3.0	2.9	2.8
6	Tỷ suất LNST/Doanh thu	%	0.31%	0.48%	1.56%	1.65%	2.09%	2.17%	2.34%
7	Tỷ suất LNST/Vốn CSH	%	3.07%	5.86%	10.16%	7.67%	8.91%	8.80%	10.32%

Xem chi tiết trong Bảng Phụ lục 06, Các chỉ tiêu kế hoạch SXKD giai đoạn 2014-2020.

2.3. Tái cấu trúc quản lý

- Mô hình quản lý vẫn thực hiện như giai đoạn 2014-2015, nhưng định kỳ có đánh giá, cải tiến, bổ sung có tính chuyên sâu.
- Quản lý vốn thận trọng và đảm bảo mục đích sử dụng vốn; chủ động trong việc quản lý phân bổ vốn và quản lý công nợ của công ty.
- Hoàn thiện quy trình quản lý hiệu quả, phù hợp.
- Xây dựng cơ cấu bộ máy quản lý tinh gọn, phân công chức năng và trách nhiệm quản lý rõ ràng, tránh chồng chéo để đạt hiệu quả cao nhất.

2.4. Tái cấu trúc quản trị

- Hướng tới việc cơ cấu Hội đồng quản trị cân đối hợp lý cả về chuyên môn kỹ thuật và nghiệp vụ. Nâng cao vai trò của Ban kiểm soát nhằm giúp cho Hội đồng quản trị hoạt động tốt hơn.
- Tiếp tục kiện toàn cơ cấu nhân sự tinh gọn, bổ nhiệm lãnh đạo các bộ phận chủ chốt có năng lực và trình độ chuyên môn. Xây dựng nguyên tắc ứng xử, đạo đức nghề nghiệp trong đội ngũ CBCNV.
- Chuẩn hóa hệ thống quản lý nội bộ, hệ thống quản lý rủi ro trong toàn công ty.

2.5. Quản trị sự thay đổi

Trong quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp, sự xuất hiện các thay đổi là một yếu tố khách quan. Tuy nhiên việc thay đổi một thói quen, một cách nghĩ, một phong cách làm việc ... là không dễ kể cả khi sự thay đổi đó tạo ra các động lực tích cực, các chiều hướng thuận lợi. Để việc tái cấu trúc quản trị thành công cần thực hiện các công việc sau:

- Dự báo các phản ứng và mức độ phản ứng có thể xảy ra khi thực hiện các thay đổi.
- Làm cho người lao động hiểu và đồng cảm với các thay đổi để giảm các phản đối tiềm ẩn.
- Thiết lập trạng thái mới làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh được tiến hành bình thường ngay cả khi có những thay đổi lớn cụ thể như: tuyên truyền rộng rãi để mọi CBCNV trong Công ty hiểu rõ mục đích và bản chất của sự thay đổi, tạo điều kiện cho CBCNV được phát biểu ý kiến, nguyện vọng cũng như quyền lợi của họ liên quan đến sự thay đổi.

PHẦN IV KIẾN NGHỊ

Như đã nêu trong đề án, do tình hình tài chính công ty gặp nhiều khó khăn trong thời gian qua đã ảnh hưởng đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty. Để công ty có thể tiếp tục duy trì sự ổn định và phát triển, Công ty cổ phần LILAMA 45.1 xin kiến nghị với Tổng công ty một số vấn đề sau:

- Tổng công ty ưu tiên nguồn vốn tái cấu trúc cho Công ty CP Lilama 45.1 khi Tổng công ty nhận được vốn tái cấu trúc từ ADB.
- Năm 2016, Chấp thuận phương án tăng vốn điều lệ từ 48 tỷ đồng lên 150 tỷ đồng (Tổng công ty lắp máy Việt Nam nắm giữ 76% cổ phần).
- Năm 2018, tiếp tục tăng vốn điều lệ từ 150 tỷ lên 200 tỷ đồng. Đảm bảo nguồn vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh, mở rộng quy mô công ty, giảm lãi suất và cơ cấu lại các khoản nợ vay giảm áp lực trả nợ cho công ty.
- Được tham gia nhận thầu thi công các dự án lớn cùng với Tổng công ty.

DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC KÈM THEO

Phụ lục 01: Sơ đồ tổ chức hiện tại của Công ty CP LILAMA 45.1.

Phụ lục 02: Một số chỉ tiêu kết quả SXKD giai đoạn 2009-2013

Phụ lục 03: Bảng tổng hợp vay ngắn, trung dài hạn giai đoạn 2009-2013

Phụ lục 04: Bảng thống kê thiết bị hiện có tại Nhà máy cơ khí LILAMA 45.1.

Phụ lục 05: Bảng thống kê thiết bị hiện có tại các công trình.

Phụ lục 06: Một số chỉ tiêu kế hoạch SXKD giai đoạn 2014-2020

Phụ lục 07: Sơ đồ tổ chức của Công ty CP LILAMA 45.1 giai đoạn 2013-2015.

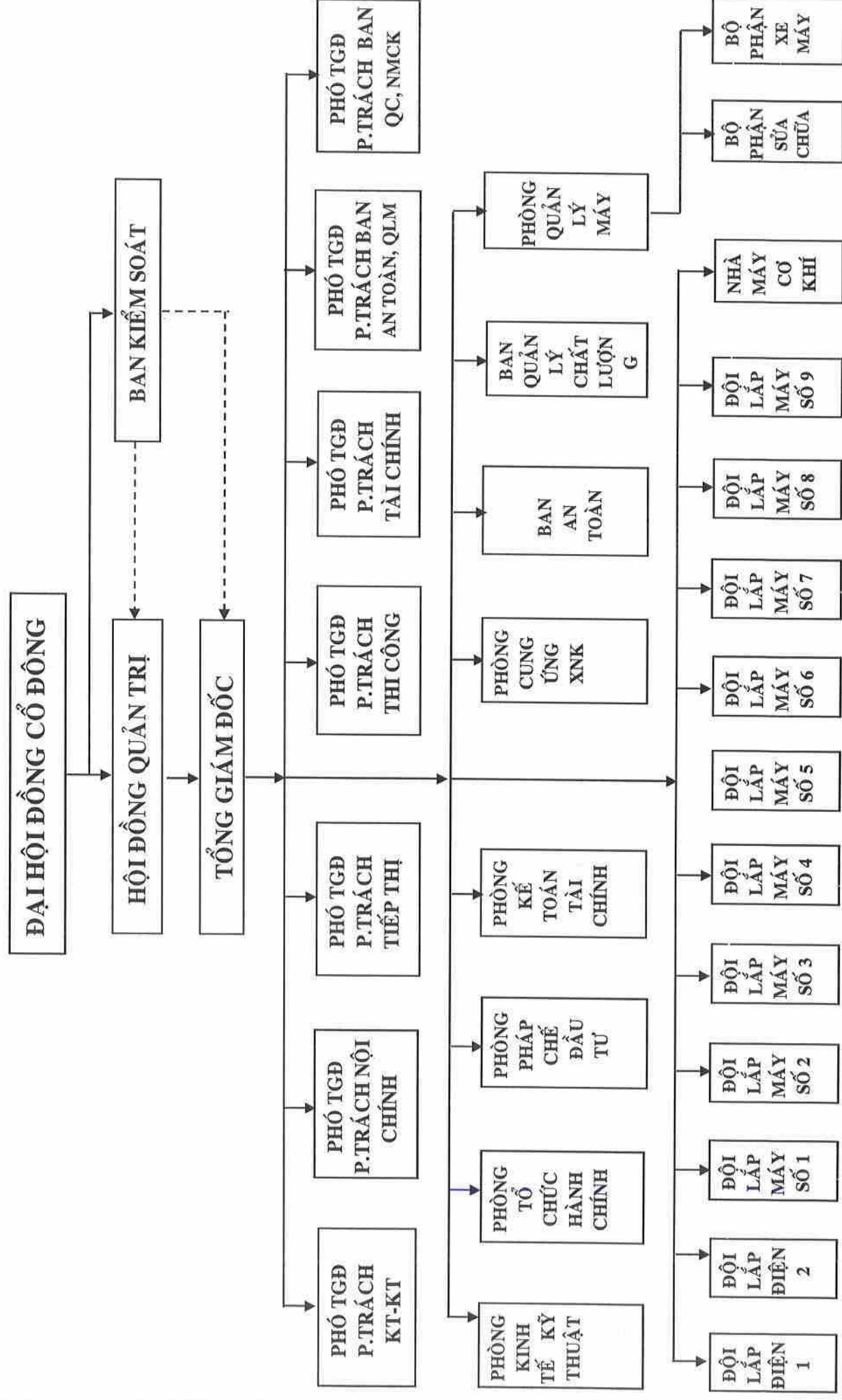
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.1



CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
Nguyễn Hữu Thành

PHỤ LỤC 01

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC HIỆN TẠI CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN I LAMA 45.1



PHỤ LỤC 02
MỘT SỐ CHỈ TIÊU KẾT QUẢ SXKD TỪ NĂM 2009 ĐẾN NĂM 2013

A KẾT QUẢ KINH DOANH

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
1	Tổng Doanh thu	Tr.đồng	166.081	351.636	457.403	506.681	382.693
2	Thu nhập trước thuế lãi vay và khấu hao (EBITDA)	Tr.đồng	32.114	43.056	58.566	57.635	47.754
3	Chi phí lãi vay	Tr.đồng	26.661	33.194	48.332	54.042	40.246
4	Chi phí khấu hao	Tr.đồng	7.696	7.156	7.203	6.300	4.694
5	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	Tr.đồng	(2.243)	2.706	3.031	(2.707)	2.814
6	Chi phí thuế TNDN hiện hành	Tr.đồng	-	248	732	-	27
7	Lợi nhuận sau thuế TNDN	Tr.đồng	(2.243)	2.458	2.299	(2.707)	2.787
8	Dòng tiền hoạt động	Tr.đồng	25.227	9.735	17.093	10.188	31.382
9	Nộp ngân sách nhà nước	Tr.đồng	9.441	19.922	18.164	11.106	34.500
10	Đầu tư	Tr.đồng	8.506	2.635	4.793	317	816
11	Thu nhập bình quân (người/tháng)	Tr.đồng	3,7	4,7	5,0	5,1	5,2

B CÂN ĐỐI KẾ TOÁN

I	Tài sản ngắn hạn	Tr.đồng	487.662	550.647	623.376	547.766	671.798
	Tiền và các khoản tương đương tiền	Tr.đồng	25.227	9.735	17.093	10.188	31.382
	Phải thu ngắn hạn	Tr.đồng	112.519	163.772	128.497	208.119	260.661
	Hàng tồn kho	Tr.đồng	345.355	372.744	473.521	325.256	375.535
II	Tài sản dài hạn	Tr.đồng	97.515	91.677	87.885	73.248	73.692
	Tài sản cố định	Tr.đồng	84.913	80.388	77.977	71.994	68.757
	Tài sản dài hạn khác	Tr.đồng	12.602	11.289	9.908	1.254	4.935
	Tổng tài sản	Tr.đồng	585.177	642.324	711.261	621.014	745.490
I	Nợ phải trả	Tr.đồng	537.673	591.971	658.708	573.691	695.380
II	Nợ ngắn hạn	Tr.đồng	502.300	560.830	633.156	538.922	659.214
	Vay và nợ ngắn hạn	Tr.đồng	104.593	132.484	181.346	170.947	189.595
	Phải trả nội bộ	Tr.đồng	200.732	218.877	231.249	200.452	231.407
III	Nợ dài hạn	Tr.đồng	35.373	31.141	25.552	34.769	36.166
	Vay và nợ dài hạn	Tr.đồng	31.290	25.851	25.000	25.000	25.000
IV	Vốn chủ sở hữu	Tr.đồng	47.504	50.353	52.553	47.323	50.110
	Vốn đầu tư của chủ sở hữu	Tr.đồng	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
	Các quỹ	Tr.đồng	2.030	2.030	2.030	2.030	2.030
	Lợi nhuận chưa phân phối	Tr.đồng	(2.243)	215	2.513	(2.707)	80
	Tổng nguồn vốn	Tr.đồng	585.177	642.324	711.261	621.014	745.490

C MỘT SỐ CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013
I	Cơ cấu tài sản						
	- Tài sản ngắn hạn/Tổng tài sản	%	83,3%	85,7%	87,6%	88,2%	90,1%
	- Tài sản dài hạn/Tổng tài sản	%	16,7%	14,3%	12,4%	11,8%	9,9%
II	Cơ cấu nguồn vốn						
	- Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn	%	91,9%	92,2%	92,6%	92,4%	93,3%
	- Vốn chủ sở hữu/Tổng nguồn vốn	%	8,1%	7,8%	7,4%	7,6%	6,7%
	- Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	Lần	11,3	11,8	12,5	12,1	13,9
	- Trong đó: Nợ vay/Vốn chủ sở hữu	Lần	6,2	6,4	6,9	7,3	7,5
	- Nợ ngắn hạn/Nợ phải trả	%	93,4%	94,7%	96,1%	93,9%	94,8%
	- Nợ dài hạn/Nợ phải trả	%	6,6%	5,3%	3,9%	6,1%	5,2%
III	Khả năng thanh toán						
	- Khả năng thanh toán hiện hành	Lần	0,97	0,98	0,98	1,02	1,02
	- Khả năng thanh toán nhanh	Lần	0,28	0,32	0,24	0,41	0,45
	- Vòng quay Vốn lưu động	Vòng	0,53	0,98	1,08	1,27	1,09
	- Vòng quay hàng tồn kho	Vòng	0,41	0,83	0,93	1,10	0,93
	- Vòng quay công nợ phải thu khách hàng	Vòng	1,94	3,66	4,09	3,52	1,82
IV	Tỷ suất lợi nhuận						
	- Tỷ suất LNST/Doanh thu	%	-1,4%	0,7%	0,5%	-0,5%	0,7%
	- Tỷ suất LNST/Vốn chủ sở hữu	%	-4,4%	5,0%	4,5%	-5,4%	5,7%
	- Tỷ suất LNST/Vốn Điều lệ	%	-4,7%	5,1%	4,8%	-5,6%	5,8%
	- Tỷ suất Giá vốn hàng bán/Doanh thu	%	77,5%	85,1%	86,1%	86,9%	84,7%
	- Tỷ suất Chi phí QLDN/Doanh thu	%	7,5%	4,3%	2,8%	2,9%	4,3%
V	Tỷ lệ biến động năm sau so với năm trước						
	- Tốc độ tăng trưởng Doanh thu	%	59,9%	211,7%	130,1%	110,8%	75,5%
	- Tốc độ tăng trưởng Lợi nhuận trước thuế	%	-21,4%	-120,6%	112,0%	-89,3%	-103,9%
	- Tốc độ tăng trưởng Lợi nhuận sau thuế	%	-31,7%	-109,6%	93,5%	-117,8%	-103,0%
	- Tốc độ tăng trưởng Tổng tài sản	%	106,8%	109,8%	110,7%	87,3%	120,0%
	- Biến động nợ vay	%	118,7%	108,7%	112,4%	95,6%	108,3%
	- Biến động hàng tồn kho	%	122,7%	107,9%	127,0%	68,7%	115,5%

PHỤ LỤC 03

BẢNG BÁO CÁO TÌNH HÌNH DƯ NỢ TÍN DỤNG NGẮN, TRUNG VÀ DÀI HẠN

Đơn vị tính: VNĐ

TT	Nội dung	Dư nợ tín dụng đến 31/12/2009			Dư nợ tín dụng đến 31/12/2010			Dư nợ tín dụng đến 31/12/2011			Dư nợ tín dụng đến 31/12/2012			Dư nợ tín dụng đến 31/12/2013			Ghi chú
		Số tiền	Tr.đó: Nợ quá hạn		Số tiền	Tr.đó: Nợ quá hạn		Số tiền	Tr.đó: Nợ quá hạn		Số tiền	Tr.đó: Nợ quá hạn		Số tiền	Tr.đó: Nợ quá hạn	Lãi suất (%)	
I	Vay và nợ ngắn hạn	289.916	-		321.038	-		361.674	-		345.656	-		374.303	-		
1	Ngân hàng ĐT&PT Tp. HCM	26.575			48.378			69.952			68.519			69.765		9,00	
2	Ngân hàng ĐT&PT Đồng Nai	62.797			71.492			79.983			79.962			79.304		10,00	
3	Ngân hàng Vietcombank CN Bến Thành	10.581			7.973			30.560			22.466			40.525		10,50	
4	Ngân hàng Phát triển CN Đồng Nai	4.640			4.640			851									
5	Tổng công ty	185.323			188.554			180.329			174.709			184.709		11,00	
II	Vay và nợ trung dài hạn	6.290	-		851	-		-	-		-	-		-	-		
1	Ngân hàng Phát triển CN Đồng Nai	5.491			851												
2	Ngân hàng ĐT&PT Tp. HCM	799															
	Tổng cộng (I+II)	296.206	-		321.889	-		361.674	-		345.656	-		374.303	-		

PHỤ LỤC 04

BẢNG THỐNG KÊ THIẾT BỊ HIỆN CÓ TẠI NHÀ MÁY CƠ KHÍ LILAMA 45.1

TT	Tên và ký hiệu của thiết bị	Số lượng	Nơi sản xuất	Năm sản xuất	Đặc tính kỹ thuật
I	Cầu, cổng trục				
1	Cần cầu bánh lốp KC - 5363,4561	02	Liên Xô	1984-1988	Sức nâng từ 16 - 25 Tấn
2	Cổng trục chân dê	05	Liên Xô, Việt Nam	1982-2011	Sức nâng từ 10 - 50 Tấn
3	Cầu trục 2 dầm AW: 102091C11D,AW-051 091 B1	04	Đài Loan	1994-1998	Sức nâng từ 5 - 10 Tấn
4	Bán cổng trục AW: 102091C11D	03	Đài Loan	1998	Sức nâng lớn nhất 10 Tấn
5	Cầu trục 1 dầm T3 - 320 - 5.5KW	01	Liên Xô	1985	Sức nâng lớn nhất 3,2 Tấn
6	Cổng trục Palăng điện	01	Đài Loan	2007	Sức nâng lớn nhất 5 Tấn
II	Nhóm máy chế tạo thiết bị				
1	Máy vẽ chỏm cầu FACCIN - BF	01	Italy	1995	45kw - 25/4.5
2	Máy ép thủy lực Faccin-PPM-300T	01	Italy	1995	18,5kw - 25/4.5
3	Máy Tổ hợp, nắn dầm TRM50PRA	01	Nhật	2002	600-1600mm
4	Máy cắt CNC Lincoln MAXI 4000GP	01	Úc	2002	
5	Máy cắt đột tự động TAKADA UWF-150S	01	Nhật	2003	20 KVA200 kg/cm2
6	Máy bấm lỗ dầm NITTO(HPD-05)	05	Nhật	2003	
III	Nhóm máy uốn tôn				
1	Máy uốn tôn thủy lực QCV -59 - 4 trục	01	Tây Ba Nha	1998	3050 x 80/62
2	Máy uốn tôn Faccin - 3HEL-37KW-20T	01	Italy	1995	2.5-36/30
3	Máy uốn tôn ZDW11-37.5KW-14.7T	01	T.Quốc	1996	25 x 2000
4	Máy uốn tôn ZDW11-27KW-7.8T	02	T.Quốc	1995	20 x 2000
IV	Nhóm máy tiện				
1	Máy tiện ANNYANG	02	Đài Loan	2002	7,5HP380V; 15HP380V
2	Máy tiện 1M - 983	02	Liên Xô	1986-1993	12KW; 19KW
3	Máy phay Hitachi Seiki	01	Nhật		
V	Nhóm máy khoan				
1	Máy khoan cần 2A 554 - 9KW	01	Liên Xô	1988	Ø 50
2	Máy khoan cần KNUTH-R60	01	T.Quốc	2002	Ø 50
3	Máy khoan cần AZUMA	01	Nhật	1982	Ø 50
4	Máy khoan cần CSEPEL	01	Hunggary	1989	Ø 50
5	Máy khoan dầm H TAKEDA 3BF-1050	01	Nhật	2003	Ø 16 - 22
6	Máy khoan thép tấm NC TAKEDA GB-800	02	Nhật	2003	Ø 25
7	Máy mài mũi khoan tự động UWF-150S	01	Nhật	2003	Ø 16 - 22
8	Máy khoan đứng 2H.125T - 2.3KW	01	Liên Xô	1986	Ø 25
9	Máy khoan đứng KNUTH-SSB50X	01	Liên Xô	2002	Ø 50
10	Máy khoan điện từ JANCY	01	Nhật	2003	Ø 50
11	Máy khoan điện từ Atra AO.5000	04	Nhật	2004-2007	Ø 50
12	Máy khoan từ NITTO - WA3500, WA5000	06	Nhật	2007	Ø 35; Ø 50
VI	Nhóm máy phay				
1	Máy phay 6T82 III - I	01	Liên Xô	1986	13KW

TT	Tên và ký hiệu của thiết bị	Số lượng	Nơi sản xuất	Năm sản xuất	Đặc tính kỹ thuật
2	Máy phay 675P	01	Liên Xô	1985	1,6 Kw
VII	Nhóm máy cửa				
1	Máy cửa sắt 872-BT4	01	Liên Xô	1986	
2	Máy búa MA4129A	01	Liên Xô	1986	
3	Máy cửa vòng 650mm	01	Nhật		Max Ø650
VIII	Nhóm máy hàn				
1	Máy hàn chính lưu B D M - 1001,1601	03	Liên Xô	1990-1994	1000A; 1600A
2	Máy hàn chính lưu B DY - 1202	02	Liên Xô	1988	1200A
3	Máy hàn chính lưu MHD - 1000	12	Việt Nam	1996-1997	1000A
4	Máy hàn Lincoln TIG-275	03	Mỹ	2007	275A
5	Máy hàn AC/DC TIG-300A	03	Hàn Quốc	2002	300A
6	Máy hàn MIG TEASHIN 350	10	Hàn Quốc	2002	350A; 500A
7	Máy hàn MIG TA 500	05	Malaysia	2007	500A
8	Máy hàn MIG MAR KRII 500	10	T.Quốc	2010	500A
9	Đầu hàn tự động Lincoln LT-7	09	Mỹ	1996-2004	1000A
10	Nguồn hàn tự động Lincoln DC-1000	10	Mỹ	1998-2004	112A-1000A
11	Nguồn hàn tự động MZ -1000A	02	T.Quốc	2010	1000A
12	Đầu hàn hồ quang chìm MZ1000	02	T.Quốc	2010	1000A
13	Máy hàn xoay chiều AC/DC 500 DAICHI	12	Thái Lan	2006	500A
IX	Bộ con lăn phục vụ hàn tự động				
1	Bộ con lăn hàn tự động GW-50MTTR	03	Đ.Loan	1996	50Tấn - 5,5kw
2	Bộ con lăn hàn tự động WR 30ASA	03	Malaysia	1998	30 Tấn - 1,5kw
3	Bộ con lăn hàn tự động D037F4- MC21	01	Đ.Loan	1995	30 Tấn
4	Bộ con lăn hàn tự động HAM 5-86	01	Việt Nam	1998	35 Tấn
X	Nhóm đo lường				
1	Máy đo độ dày sơn 456 ELCOMETER	01	Anh	2006	0 - 1500Um
2	Máy K/T khuyết tật sau khi sơn 236DC	01	Anh	2006	236DC
3	Máy thủy thủy chuẩn N26815	01	Nhật	2011	
XI	Nhóm máy khác				
1	Máy cắt Axêtylen (con rùa)	05	T.Quốc	2002-2003	
2	Máy mài đứng 2 đá	02	Liên Xô	1986	3B633
3	Máy nén khí trục vít KOBELCO-100HP	01	Nhật	2004	8 kg/cm3
4	Máy nén khí PONY 5Hp	01	ĐL	2000	8kg/cm3
5	Nhóm Tủ sấy que hàn 200kg	05	Việt Nam	2003-2006	350 • C
6	Xe goòng	01	Việt Nam	1998	

PHỤ LỤC 05
BẢNG THỐNG KÊ THIẾT BỊ HIỆN CÓ TẠI CÁC CÔNG TRÌNH

TT	Tên và ký hiệu của thiết bị	Số lượng	Nơi sản xuất	Năm sản xuất	Đặc tính kỹ thuật
I	Cầu, cổng trục				
1	Cần cầu bánh lốp TADANO, KATO	4	Nhật	1993-1998	Sức nâng từ 30 - 70 Tấn
2	Cần cầu bánh lốp SAMSUNG, HUYNDAI	3	Hàn Quốc	1989-1993	Sức nâng lớn nhất 50 Tấn
3	Cần cầu bánh xích DEK - 631,251	2	Liên Xô	1985-1987	Sức nâng từ 25 - 63 Tấn
4	Cổng trục chân dê KKC-10.20	1	Liên Xô	1986	Sức nâng lớn nhất 10 Tấn
5	Cầu trục 1 dầm T3 - 320 - 5.5KW	1	Liên Xô	1985	Sức nâng lớn nhất 3,2 Tấn
6	Cổng trục Palăng điện	1	Đ.Loan	2007	Sức nâng lớn nhất 5 Tấn
II	Xe ô tô vận tải, xe khách				
			Nhật, Hàn Quốc, Liên Xô, T.Quốc, Việt Nam		
1	Xe tải đầu kéo +Rơ moóc	7	Việt Nam	1987-2008	Tải trọng từ 18-30 Tấn
2	Xe tải gắn cầu	3	Nhật, Đức, Italy	1986-1995	Tải trọng xe 11 tấn, cầu 5 Tấn
3	Xe tải KIA	3	Hàn Quốc	1990-2004	Tải trọng từ 2,5-3 Tấn
4	Xe phục vụ công trường	4	Nhật, Mỹ, VN, TQ	2004-2009	Từ 5-7 chỗ
5	Xe đưa đón CBCNV tại công trường	2	Việt Nam	2009	34 chỗ
6	Xe nâng các loại	4	Nhật, Anh	1992-2002	Sức nâng từ 5- tấn
III	Nhóm máy khoan				
1	Máy khoan từ	9	Nhật	2006-2007	Ø 30-Ø 50
2	Máy khoan bê tông	4	Thụy Sĩ, Nhật	2002-2009	DD80E, TE-76ATC, HR500C
IV	Nhóm máy mài				
1	Máy mài đứng 2 đá	1	Liên Xô	1986	3B633
V	Nhóm máy cắt-ren-uốn-cửa ống				
1	Máy cắt ống RA.4 - 1.6KW	2	Đức	1996	Ø 1/2" - 6"
2	Máy cắt Plasma KOBEWEL	2	Nhật	2002	120A-35mm
3	Máy cắt oxy gaz quay tay	6	Hàn Quốc	2003-2004	Ø 150-600mm
4	Máy ren ống, uốn ống	7	Trung Quốc, Đài Loan	2003-2007	Ø 1/2" - 4"
VI	Nhóm máy vát mép				
1	Máy vát mép tôn HB-15B	3	Nhật	1996-1998	0,55KW
VII	Nhóm máy gia công thông gió bảo ôn				
1	Máy ghép mí tôn PF 3	1	Liên Xô	1986	
2	Máy lấn gân	2	Liên Xô, Đài Loan	1986-2002	
3	Máy bẻ mí tôn DEN U4816-48"-1.6GA	1	ĐL	2002	1.6m
4	Máy gấp mép Kramer	1	Đức	2000	
5	Máy cắt tôn bằng động cơ	1	Đức	2000	
6	Máy lóc tôn bằng tay, chạy điện	1	Đức, Đài Loan	2000-2002	1,2-1,6m
VIII	Nhóm máy hàn				
			T.Điển, Liên Xô, Việt Nam		
1	Máy hàn chỉnh lưu các loại	44	Việt Nam	1986-2007	1000-2400A
2	Máy hàn tự phát	5	Australia	2001-2007	400-500A

TT	Tên và ký hiệu của thiết bị	Số lượng	Nơi sản xuất	Năm sản xuất	Đặc tính kỹ thuật
3	Máy hàn Lincoln TIG-275	37	Mỹ	1999-2007	275A
4	Máy hàn TEASHIN-500A	5	Hàn Quốc	2002	500A
5	Máy hàn AC/DC	94	Hàn Quốc, Thái Lan	2002-2007	300-500A
6	Máy hàn TiG,MIG các loại	133	Nhật, Malaysia, Hàn Quốc, T.Quốc, Đài Loan	2003-2010	200-500A
7	Đầu hàn tự động Lincoln LT-7	10	Mỹ	1995-2004	1000A
8	Nguồn hàn tự động Lincoln DC-1000	10	Mỹ	1995-2004	112A-1000A
9	Máy hàn một mỏ Gold seal Miler	2	Mỹ	1996	300A
10	Máy hàn bán tự động Migweld	1	Malaixia	2002	420 A
11	Máy hàn nhôm MOJOR	1	Pháp	2003	500A
12	Máy hàn chập mạch	1	Đài loan	2003	10A
IX Máy khác					
1	Tủ sấy que hàn 200Kg	4	Việt Nam	1994-2002	250-350 • C
2	Thiết bị gia nhiệt mối hàn	4	Anh	2000	50-65 KVA
3	Nhiệt kế tự nghi 12 kênh (CHINO)	6	Nhật	2007	0 - 1200 độC
4	Bộ con lăn	2	Nhật	1997-2007	25-50 tấn
5	Máy phát điện	5	Pháp, Nhật, Anh, Mỹ	1995-2002	250KVA
6	Tời điện	6	Liên Xô	1980-1986	1,25-12,5 Tấn
7	Kích các loại	12	Nhật, Tây Ba Nha, Đài Loan	1998-2007	100-138 Tấn, 1/2"-4"
8	Pa lăng xích VITAL	10	Nhật	2000-2007	10 tấn
9	Máy bơm nước	3	Nhật	2008	22-45kw - H=50-100m
10	Máy bơm thử áp suất .	3	Nhật	2008	150-490 Bar
11	Máy nén khí	8	Nhật, Đài Loan	2000-2006	8 kg/cm3
12	Quạt thông gió	3	Liên Xô	1996	BKP1500.46T
13	Máy xiết bulông	11	Nhật	2007-2011	804-905N/m
14	Máy toàn đạt, thủy chuẩn, kinh vĩ	10	Nhật	1998-2007	
15	Thiết bị ghi áp suất RT008	3	Anh	2003	0- 300 bar
16	Máy kiểm tra khí	1		2007	
17	Máy đo độ dày sơn Qnix 4200	1	Mỹ	2012	
18	Máy thủy Bình	2	Nhật	2008	
19	Máy kinh vĩ KVBT South DT -02	1	Nhật	2011	
20	Súng bắn đầu cốt AMPR75	2	Mỹ	2005	AMP69702USA
21	Máy ổn áp	2	Việt Nam	2002	
22	Đồng hồ cân lực	1	Đức		20 tấn

PHỤ LỤC 06

MỘT SỐ CHỈ TIÊU KẾ HOẠCH SXKD GIAI ĐOẠN 2014 ĐẾN NĂM 2020

A KẾT QUẢ KINH DOANH

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
1	Tổng Doanh thu	Tr.đồng	505.000	650.000	700.000	755.000	820.000	900.000	1.000.000
	% tăng trưởng Doanh thu	%	32,0%	28,7%	7,7%	7,9%	8,6%	9,8%	11,1%
2	Thu nhập trước thuế lãi vay và khấu hao (EBITDA)	Tr.đồng	48.164	52.239	53.489	55.963	60.462	62.985	67.534
3	Chi phí lãi vay	Tr.đồng	40.000	40.000	30.000	30.000	28.000	27.000	26.000
4	Chi phí khấu hao	Tr.đồng	6.164	8.239	9.489	9.963	10.462	10.985	11.534
5	Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế	Tr.đồng	2.000	4.000	14.000	16.000	22.000	25.000	30.000
6	Chi phí thuế TNDN hiện hành	Tr.đồng	440	880	3.080	3.520	4.840	5.500	6.600
7	Lợi nhuận sau thuế TNDN	Tr.đồng	1.560	3.120	10.920	12.480	17.160	19.500	23.400
8	Dòng tiền hoạt động	Tr.đồng	2.907	12.842	40.958	45.054	58.570	61.498	64.573
9	Nộp ngân sách nhà nước	Tr.đồng	22.000	23.000	25.000	280.000	28.000	30.000	34.000
10	Đầu tư máy móc, thiết bị	Tr.đồng	20.000	11.500	10.000	10.000	20.000	10.000	10.000
11	Lao động bình quân	Người	2.000	2.100	2.100	2.200	2.300	2.400	2.500
12	Thu nhập bình quân (người/tháng)	Tr.đồng	5,4	5,7	6,1	6,7	7,1	7,6	8,0
13	Dự kiến cổ tức	%			5,0	5,0	6,0	7,0	8,0

B CÁN ĐỐI KẾ TOÁN

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
I	Tài sản ngắn hạn	Tr.đồng	643.611	682.080	745.374	753.516	766.382	773.431	781.049
	Tiền và các khoản tương đương tiền	Tr.đồng	17.764	20.782	26.995	32.394	38.873	42.760	47.036
	Phải thu ngắn hạn	Tr.đồng	245.322	280.838	340.171	346.974	357.384	364.531	371.822
	Hàng tồn kho	Tr.đồng	376.478	376.660	374.719	370.972	367.262	363.589	359.954
II	Tài sản dài hạn	Tr.đồng	87.245	90.192	90.388	92.667	114.600	125.411	137.333
	Tài sản cố định	Tr.đồng	82.624	85.884	86.394	88.986	111.232	122.356	134.591
	Tài sản dài hạn khác	Tr.đồng	4.621	4.308	3.994	3.681	3.368	3.055	2.742
	Tổng tài sản	Tr.đồng	730.856	772.272	835.762	846.183	880.982	898.841	918.382
I	Nợ phải trả	Tr.đồng	679.186	717.483	675.553	681.127	660.730	675.704	688.123
II	Nợ ngắn hạn	Tr.đồng	631.020	657.316	622.053	630.378	618.889	636.085	650.643
	Vay và nợ ngắn hạn	Tr.đồng	180.518	169.644	158.513	156.928	155.359	153.805	152.267
	Phải trả nội bộ	Tr.đồng	219.407	219.406	117.407	116.233	99.960	97.961	96.982
III	Nợ dài hạn	Tr.đồng	48.166	60.167	53.500	50.750	41.841	39.619	37.480
	Vay và nợ dài hạn	Tr.đồng	37.551	50.103	43.987	41.788	33.430	31.759	30.171
IV	Vốn chủ sở hữu	Tr.đồng	51.670	54.789	160.209	165.056	220.251	223.138	230.259
	Vốn điều lệ	Tr.đồng	48.000	48.000	150.000	150.000	200.000	200.000	200.000
	Tổng nguồn vốn	Tr.đồng	730.856	772.272	835.762	846.183	880.981	898.842	918.381

C MỘT SỐ CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH

	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Năm 2018	Năm 2019	Năm 2020
I	Cơ cấu tài sản								
	- Tài sản ngắn hạn/Tổng tài sản	%	88,1%	88,3%	89,2%	89,0%	87,0%	86,0%	85,0%
	- Tài sản dài hạn/Tổng tài sản	%	11,9%	11,7%	10,8%	11,0%	13,0%	14,0%	15,0%
II	Cơ cấu nguồn vốn								
	- Nợ phải trả/Tổng nguồn vốn	%	92,9%	92,9%	80,8%	80,5%	75,0%	75,2%	74,9%
	- Vốn chủ sở hữu/Tổng nguồn vốn	%	7,1%	7,1%	19,2%	19,5%	25,0%	24,8%	25,1%
	- Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	Lần	13,1	13,1	4,2	4,1	3,0	2,9	2,8
	- Trong đó: Nợ vay/Vốn chủ sở hữu	Lần	7,3	6,9	1,6	1,5	1,0	1,0	0,9
	- Nợ ngắn hạn/Nợ phải trả	%	92,9%	91,6%	92,1%	92,5%	93,7%	94,1%	94,6%
	- Nợ dài hạn/Nợ phải trả	%	7,1%	8,4%	7,9%	7,5%	6,3%	5,9%	5,4%
III	Khả năng thanh toán								
	- Khả năng thanh toán hiện hành	Lần	1,02	1,04	1,20	1,20	1,22	1,24	1,25
	- Khả năng thanh toán nhanh	Lần	0,42	0,46	0,60	0,61	0,64	0,64	0,65
	- Vòng quay Vốn lưu động	Vòng	1,34	1,73	1,86	2,02	2,22	2,46	2,76
	- Vòng quay hàng tồn kho	Vòng	1,19	1,56	1,70	1,85	2,03	2,26	2,54
	- Vòng quay công nợ phải thu khách hàng	Vòng	2,17	2,63	2,38	2,33	2,50	2,72	2,99
IV	Tỷ suất lợi nhuận								
	- Tỷ suất LNST/Doanh thu	%	0,3%	0,5%	1,6%	1,7%	2,1%	2,2%	2,3%
	- Tỷ suất LNST/Vốn chủ sở hữu	%	3,1%	5,9%	7,6%	7,7%	8,5%	8,8%	10,3%
	- Tỷ suất LNST/Vốn Điều lệ	%	3,3%	6,5%	8,0%	8,3%	9,3%	9,8%	11,7%
	- Tỷ suất Giá vốn hàng bán/Doanh thu	%	88,4%	90,7%	91,2%	91,4%	91,4%	91,7%	91,9%
	- Tỷ suất Chi phí QLDN/Doanh thu	%	3,1%	2,4%	2,4%	2,4%	2,5%	2,5%	2,4%
V	Tỷ lệ biến động năm sau so với năm trước								
	- Tốc độ tăng trưởng Doanh thu	%	132,0%	128,7%	107,7%	107,9%	108,6%	109,8%	111,1%
	- Tốc độ tăng trưởng Lợi nhuận trước thuế	%	71,1%	200,0%	350,0%	114,3%	137,5%	113,6%	120,0%
	- Tốc độ tăng trưởng Lợi nhuận sau thuế	%	56,0%	200,0%	350,0%	114,3%	137,5%	113,6%	120,0%
	- Tốc độ tăng trưởng Tổng tài sản	%	98,0%	105,7%	108,2%	101,2%	104,1%	102,0%	102,2%
	- Biến động nợ vay	%	101,1%	100,4%	68,6%	98,1%	89,7%	97,7%	98,2%
	- Biến động hàng tồn kho	%	100,3%	100,0%	99,5%	99,0%	99,0%	99,0%	99,0%

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.1 (2013 - 2015)

