

Số: 158/BC-HĐQT

Hà Nội, ngày 01 tháng 6 năm 2018

BÁO CÁO
CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TỔNG KẾT NHIỆM KỲ (2013-2018)
PHƯƠNG HƯỚNG NHIỆM KỲ (2018-2023)

I. ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG NHIỆM KỲ 5 NĂM (2013-2018)

Nhiệm kỳ 5 năm (2013-2018) là nhiệm kỳ thứ hai từ khi công ty được cổ phần hóa, hai nhiệm kỳ (10 năm) đã đi qua công ty vẫn trong tình trạng hết sức khó khăn, tài chính vẫn trong tình trạng khủng hoảng nghiêm trọng. Trong 2 năm cuối của nhiệm kỳ thứ nhất công ty đã mạnh dạn thực hiện các bước đi mang tính đột phá để tìm mọi cách khắc phục những khó khăn về tài chính của công ty, những bước đi này đã tạo ra sự thay đổi, khắc phục nhiều khó khăn trước mắt về tài chính của công ty trong nhiệm kỳ vừa qua, giúp công ty cân đối lành mạnh được tài chính trong từng năm. Nhưng chính trong nhiệm kỳ vừa qua, Công ty chưa cộng hưởng phát huy được những lợi thế của nhiệm kỳ trước đem lại, chưa tránh được những mặt hạn chế khiếm khuyết được đúc rút ra của thời kỳ quá khứ trước khi công ty cổ phần hóa. Để đánh giá hoạt động của nhiệm kỳ thứ 2 từ (2013-2018) chúng ta cần phân tích các chỉ tiêu đã thực hiện được trong nhiệm kỳ như sau:

1. Chỉ tiêu, kế hoạch của nhiệm kỳ (2013-2018) được xây dựng trình ĐHĐCĐ của công ty năm 2013:

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1	Vốn điều lệ	Tỷ đ	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
2	Tổng doanh thu	Tỷ đ	80,0	88,0	100,0	110,0	120,0
3	Nộp ngân sách	Tỷ đ	11,0	11,5	12,0	12,5	13,0
4	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đ	0,5	1,5	2,0	2,75	3,0
5	Thu nhập bình quân	Triệu đ	4,5	5,4	6,5	7,8	9,5
6	Đầu tư phát triển	Tỷ đ	3,3	3,8	3,8	1,60	1,24

2. Kết quả thực hiện chỉ tiêu, kế hoạch nhiệm kỳ 5 năm lần thứ 2 (2013-2018)

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014	2015	2016	2017
1	Vốn điều lệ	Tỷ đ	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
2	Tổng doanh thu	Tỷ đ	77,03	118,09	72,06	56,12	66,88
3	Nộp ngân sách	Tỷ đ	8,89	9,75	7,60	7,35	5,53
4	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đ	2,23	4,39	-0,57	-4,124	1,578
5	Thu nhập bình quân	Triệu đ	5,20	6,59	6,45	6,25	6,60
6	Đầu tư phát triển	Tỷ đ	3,60	4,42	0,34	0,21	0

Chỉ tiêu *lợi nhuận trước thuế* của từng năm bao gồm lợi nhuận từ hoạt động SXKD và các khoản thu nhập bất thường phát sinh trong năm tài chính được đưa vào hạch toán.
Cụ thể:

- Năm 2013 công ty đưa vào hạch toán khoản thu nhập bất thường (4,13 tỷ đồng) của Ngân hàng CP TM Quân đội, do Công ty trả được hết nợ gốc trong năm tài chính 2012, phía Ngân hàng xóa phần nợ lãi 4,13 tỷ đồng cho Công ty vào năm tài chính 2013.

- Năm 2014 công ty đưa vào hạch toán phần tiền mà Nhà nước giảm tiền nộp thuế đất (1,52 tỷ đồng), do năm 2012 Nhà nước thay đổi chính sách nâng giá tiền thuê sử dụng đất, và công ty đã hạch toán năm 2012 theo giá thuê cao tạm tính.

- Năm 2015 công ty đưa vào hạch toán khoản thu nhập bất thường số tiền (3,842 tỷ đồng) đang treo từ năm 2012 chưa hạch toán. Phát sinh các chi phí như phạt nộp chậm tiền thuế, điều chỉnh tăng thuế đất các năm trước (1,69 tỷ đồng).

- Năm 2016 công ty đưa vào hạch toán thêm phần tiền phạt (lãi nộp chậm) các khoản nợ với Nhà nước của nhiều năm trước đó, do tại thời điểm đó Nhà nước mới có thông báo phạt cho công ty.

- Năm 2017 công ty đưa vào hạch toán thêm khoản thu nhập bất thường 1,66 tỷ đồng và phần tiền phạt (lãi nộp chậm) các khoản nợ với Nhà nước là 1,28 tỷ đồng.

Kết quả thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch ở trên đã phản ánh thực trạng tình hình hoạt động của Công ty theo từng năm trong nhiệm kỳ qua, giúp chúng ta thấy được bản chất nội tại của Công ty. Từ đó HĐQT cần tìm kiếm các giải pháp khắc phục và xây dựng những định hướng phát triển cho Công ty trong nhiệm kỳ tiếp theo để công ty ổn định và phát triển bền vững.

3. Đánh giá hoạt động nhiệm kỳ

3.1. Về cơ cấu tổ chức:

- Trong nhiệm kỳ vừa qua, HĐQT công ty có nhiều biến động không mong muốn, ảnh hưởng trực tiếp đến việc hoạch định đường lối, xây dựng và ban hành các Nghị quyết, quy chế, quy định để chỉ đạo công ty. Tổ chức bộ máy, phòng ban lúc tách, lúc nhập mong cho phù hợp để hoạt động mang tính tạm ổn định chứ chưa có tính đổi mới mang tính quyết định giúp công ty đổi mới phát triển. Trong nhiệm kỳ, HĐQT đã kịp thời tổ chức các cuộc họp định kỳ để xây dựng các chương trình công tác lãnh đạo, hỗ trợ Ban giám đốc, tháo gỡ mọi vướng mắc trong công việc để thực hiện các kế hoạch SXKD của công ty. Các thành viên HĐQT được phân công nhiệm vụ phù hợp với năng lực và khả năng của mình trong công việc cũng như luôn cố gắng để hoàn thành nhiệm vụ của mình.

- Công ty vẫn đang thực hiện phương án Quản trị là giao khoán quyền cho các đơn vị Xí nghiệp và Đội, mức khoán là nộp lãi cho Công ty (4%) trên doanh thu định mức giao khoán cho các Đơn vị, được hạch toán các chi phí tới 96% doanh thu mà đơn vị sản xuất, thi công. Tức là công ty khoán nhiều chi phí Quản lý điều hành xuống các Đơn vị thành viên như: Tiếp thị tìm kiếm việc làm, tìm kiếm mua mới và tận dụng vật tư đầu vào, áp dụng kỹ thuật vào sản xuất và điều hành sản xuất, giao hàng và bảo hành sản phẩm, chi trả lương và đóng các chế độ cho người lao động theo quy định của pháp luật, trả tiền khấu hao máy móc thiết bị và tư liệu sản xuất, trả tiền thuế và tiền thuê đất của đơn vị được giao sử dụng cho Nhà nước. Việc thực hiện cơ chế giao khoán như trên đã phát huy được tính chủ động và năng động trong công tác tiếp thị, tìm kiếm việc làm, khuyến khích được các Đơn vị bỏ tiền ra mua sắm thiết bị phục vụ sản xuất trong khi công ty đang gặp khó khăn về tài chính, năng lực sản xuất yếu.

3.2. Về sản xuất kinh doanh:

Hoạt động SXKD của công ty nhiệm kỳ (2013-2018) đã có nhiều cố gắng nhưng nhìn chung là chưa hiệu quả, chưa đạt so với kế hoạch đã đề ra. Việc xây dựng các chỉ tiêu kế hoạch cho nhiệm kỳ của HĐQT đã trình ĐHCĐ đầu năm 2013 không phải không có căn cứ mà khẳng định hoàn toàn có thể thực hiện được, các chỉ tiêu doanh thu

hàng năm tăng từ (8-10)% là bình thường so với xu thế phát triển chung của cả nước, chỉ tiêu nộp ngân sách xây dựng tăng là thể hiện trách nhiệm trả nợ cho Nhà nước, bởi vì khi được Nhà nước giao cho được quyền thuê sử dụng đất thì phải trả tiền thuê cho Nhà nước vì biết bao doanh nghiệp muốn quyền thuê nhưng không được. Chỉ tiêu lợi nhuận tăng là khả thi, bởi vì lợi nhuận ngoài do SXKD đem lại mà còn do lợi thế sẵn có mà nhiệm kỳ trước đã gây dựng sẽ được phát huy cho kết quả sang nhiệm kỳ này. Tuy nhiên theo kết quả thực hiện theo bảng ở trên thì rõ ràng không đạt như kỳ vọng.

Nguyên nhân không đạt:

- Thể chế quản lý: Mô hình công ty có vốn Nhà nước có rất nhiều ràng buộc rất khó phát huy trong cơ chế thị trường nên Nhà nước đã khuyến khích chuyển sang công ty cổ phần, với công ty COMAEL đã cổ phần và Nhà nước giữ chỉ phối các cá nhân được cử đại diện vốn tham gia lãnh đạo công ty thì về bản chất thể chế và ràng buộc vẫn nguyên như cũ. Những khó khăn, vướng mắc, cản trở ở giai đoạn cũ (trước khi công ty cổ phần) vẫn còn hiện hữu, rất khó khắc phục được.

- Trong nhiệm kỳ, việc lập kế hoạch phát triển cho từng năm còn chưa sát với thực tế, chưa lường hết những khó khăn và nội lực đang có của công ty, chưa tận dụng những thuận lợi và thời cơ của nhiệm kỳ trước mang lại để có những bước đi chiến lược đưa công ty vượt khó đi lên.

3.3. Về đầu tư phát triển:

Trong các năm của nhiệm kỳ qua tình hình đầu tư của công ty thực hiện được như sau:

- Năm 2013: Tổng giá trị đầu tư 3,60 tỷ đồng: Xây dựng 9 gian tập thể cho CBCNV Công ty; xây dựng nhà xưởng để kinh doanh tại 71 Cổ Bi (896m²); xây dựng nhà xưởng làm sạch bằng bi để phục vụ sản xuất tại 71 Cổ Bi (240m²); xây dựng, cải tạo hàng rào, cổng, sân nền 71 Cổ Bi; mua xe cứu thương phục vụ công trình; mua máy photo RICOH AF2075.

- Năm 2014: Tổng giá trị đầu tư 4,42 tỷ đồng: Xây dựng, cải tạo hàng rào, cổng, sân nền 84 Phú Viên; xây dựng nhà xưởng 71 Cổ Bi; mua máy lọc tôn d40 x 2000mm; mua hệ thống thiết bị làm sạch và sơn sản phẩm; mua xe ô tô 7 chỗ phục vụ công trình.

- Năm 2015: Tổng giá trị đầu tư 0,34 tỷ đồng : Lắp đặt cổng trực 5T phục vụ sản xuất tại 71 Cổ Bi.

- Năm 2016: Tổng giá trị đầu tư 0,21 tỷ đồng : Biển quảng cáo tại 71 Cổ Bi, cải tạo hệ thống điện tại 84- 86 Phú Viên.

- Năm 2017: Không đầu tư hạng mục nào.

Do công ty không tăng được vốn điều lệ, nên để đầu tư công ty đã phải tiến hành huy động các nguồn vốn và thực hiện mô hình liên doanh liên kết. Một số phương án liên doanh liên kết nhằm khuyến khích các đối tác bỏ vốn đầu tư vào công ty, cho đến nay các công trình này vẫn đang khai thác và không gây khó khăn trở ngại gì cho công ty. Ngoài ra có một số phương án dự kiến thực hiện bằng cách huy động vốn vay CBCNV hay các Ngân hàng để đầu tư, nhưng do Công ty đang ở nhóm nợ xấu, nên không thể huy động được.

Để tăng doanh thu, lợi nhuận, cạnh tranh được trên thị trường thì những năm tới công ty bắt buộc phải đầu tư thêm máy móc thiết bị để nâng cao năng lực sản xuất, chất lượng sản phẩm, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường. Trong thời gian tới, Công ty cần phải có giải pháp thích hợp để huy động nguồn vốn cho việc đầu tư này.

3.4. Về tình hình tài chính:

0108
ONG
CỔ PHẦN
HÍ XÂY
LẮP
DIỆN N
BIÊN

Những món nợ cũ lớn chưa được khắc phục để lại, những thay đổi để đổi mới với kỳ vọng giúp Công ty phát triển để giảm nợ đã không xảy ra. Tất cả đã làm bức tranh tình hình tài chính của Công ty chưa thể nào sáng lên được. Lỗ lũy kế đến 31/12/2017 là 49,62 tỷ, con số này còn tăng lên do rất nhiều món nợ được hạch toán treo vào các cá nhân - đội trưởng (không có chứng cứ rõ ràng và thời gian xảy ra đã lâu) nên Công ty sẽ không thu hồi được. Công ty cũng đang mang nợ Nhà nước, Tổng công ty, Ngân hàng, các khách hàng... gần 80 tỷ đồng mà chưa có nguồn hoặc phương án khả thi để trả được.

Hoạt động của công ty trong thời gian qua chủ yếu bằng nguồn vốn tự xoay xở: Vốn SXKD ở các Đơn vị do Đơn vị tự huy động từ CBNV và họ có trách nhiệm hoàn trả bằng quá trình hoạt động kinh doanh của mình. Công ty có hỗ trợ vốn cho các đơn vị thì cũng xoay xở từ tiền thu được từ các hợp đồng dịch vụ cho thuê sau đó chậm trả cho đối tác liên doanh và chậm trả tiền thuế và thuê đất của Nhà nước. Vốn bằng nguồn huy động Ngân hàng hoặc vốn vay khác thì Công ty không thể huy động được do nhiều nguyên nhân trong đó có nguyên nhân là không còn uy tín trên thương trường. Việc xây dựng được các phương án, dự án đầu tư hấp dẫn để dẫn dắt nguồn vốn, việc gây dựng lại uy tín trên thương trường, việc có được Ban lãnh đạo tài năng điều hành Công ty theo cách khôn khéo, kiên trì và bài bản, từng bước xây dựng cho công ty nguồn tài chính chủ động, có năng lực huy động nguồn dồi dào khi cần... Đó là những điều kiện cần để công ty có thể tồn tại được và từng bước phát triển đi lên.

II. PHƯƠNG HƯỚNG NHIỆM KỲ 5 NĂM (2018-2023):

Kế thừa những nội dung đã đạt được, khắc phục những tồn tại của nhiệm kỳ trước, tiếp tục xây dựng và phát triển Công ty theo hướng đa dạng ngành nghề kinh doanh trên cơ sở phát triển nhanh nguồn vốn. Chú trọng những ngành nghề mà Công ty có thế mạnh như các sản phẩm cơ khí truyền thống, cơ khí xây lắp và các sản phẩm kinh doanh dịch vụ phục vụ dân sinh Thủ đô. Phần đầu đạt mức tăng trưởng bình quân hàng năm đạt 10% trở nên, và chỉ tiêu lợi nhuận tăng dần đạt từ (3-4)% trên doanh thu để cùng với các giải pháp cơ cấu nguồn vốn khác sẽ giải quyết phần lớn công nợ của Công ty hướng tới có cổ tức cho các Cổ đông vào các năm cuối nhiệm kỳ và tạo động lực cho Công ty phát triển ổn định trong nhiệm kỳ sau.

1. Về cơ cấu tổ chức:

- Động lực cho sự phát triển là cơ chế vận hành, đổi mới cơ cấu tổ chức cho phù hợp là các bước cần thiết cho sự làm mới cơ chế vận hành. Mô hình tổ chức Công ty giao khoán cho các Xí nghiệp và Đội đã vận hành trên 15 năm, trong những năm tới Công ty vẫn duy trì theo mô hình như vậy. Tuy nhiên cần phải phát huy những ưu điểm và tuyệt đối phải khắc chế không để xảy ra những mặt khuyết điểm của mô hình này như đã bộc lộ trong quá khứ. Việc thực hiện theo mô hình Công ty giao khoán quyền cho các đơn vị Xí nghiệp đã giúp Công ty huy động được các nguồn lực như vốn, năng lực thiết bị do các đơn vị tự mua sắm, các đơn vị đã tự chủ động điều tiết đầu vào qua đó tiết kiệm được tối đa chi phí đầu vào, tiết kiệm ngày công lao động và tăng được một phần năng suất lao động, tiết kiệm được các chi phí khác, chính những yếu tố đó đã mang lại giá thành sản phẩm theo kịp được biến động của cơ chế thị trường. Điều đó lý giải tại sao trong các năm của hai nhiệm kỳ vừa qua mặc dù Công ty rất khó khăn do công nợ mất khả năng thanh toán quá lớn, nhiều năm công nợ còn lớn hơn cả tổng doanh thu của Công ty, nhưng Công ty vẫn trụ được, người lao động tại các đơn vị vẫn có đủ việc làm, có thu nhập ổn định, đóng bảo hiểm và các chế độ khác đầy đủ. Trong nhiệm kỳ tới, các công việc trọng tâm của công ty cần:



+ Rà soát tinh giản bộ máy quản lý Công ty đảm bảo gọn nhẹ, năng động, hiệu quả đảm bảo phù hợp với cơ chế thị trường.

+ Tổ chức sắp xếp các đơn vị Xí nghiệp, phòng ban phù hợp với thực tại địa bàn tại công ty đáp ứng mục đích phục vụ SXKD, quản lý tốt, hiệu quả cao.

+ Đề ra chỉ tiêu công việc và giao khoán quỹ lương quản lý tới từng phòng ban đảm bảo mọi người hoạt động năng động, hiệu quả.

+ Có chính sách thu hút và sử dụng nhân tài vào những vị trí điều hành và quản lý quan trọng mang lại sức bật phát triển cho công ty.

+ Luôn căn chỉnh đưa ra quy chế phù hợp để quản lý theo kịp với sự đổi mới về cơ cấu tổ chức và mô hình của công ty.

- Công ty vẫn vận hành theo mô hình tổ chức giao khoán cho các Xí nghiệp và Đội, nhưng phần Quản trị công ty thì cần phải thay đổi. Căn cứ vào thực tại trong các năm qua HĐQT công ty luôn xác định khu Cổ Bi là nơi SX chính của công ty, thực tế hiện nay công ty có 05 đơn vị Xí nghiệp đang SX tại khu Cổ Bi chiếm gần 80% doanh thu sản xuất của công ty, hơn nữa trong cả nhiệm kỳ 5 năm vừa qua công ty luôn có chủ trương thành lập khu Cổ Bi thành Nhà máy nhưng do chưa quyết tâm nghiêm túc nên đến nay vẫn không thực hiện được. Thực tế năm 2017 phân bổ doanh thu SXKD tại 02 khu vực như sau:

+ Khu Cổ Bi: Doanh thu gần 50 tỷ đồng (trong đó SX gần 43 tỷ đồng).

+ Khu Bò Đê: Doanh thu 17,5 tỷ đồng (trong đó SX gần 12 tỷ đồng).

Hiện nay hạ tầng và giao thương tại khu Cổ Bi tốt hơn nhiều so với khu Bò Đê, tương lai còn tốt hơn. Do vậy trụ sở Công ty cần thiết phải di chuyển về khu Cổ Bi. Khu Bò Đê sẽ thành lập chi nhánh trực thuộc Công ty bao gồm 01 đơn vị sản xuất là XN Đức, sẽ thành lập thêm 01 đơn vị SX bao bì và dịch vụ in ấn phục vụ khách hàng nội đô và quản lý điều hành KD dịch vụ thuê kho bãi nhà xưởng, trông giữ thiết bị, xe cộ, hành hóa...

Công ty rất cần thiết thực hiện ngay bước thay đổi này, khi đó sẽ làm thay đổi hẳn tư duy quản trị và điều hành công ty, chắc chắn sẽ mang đến hiệu quả lớn và bền vững cho công ty và khuyến khích thu hút được những cán bộ tài năng, năng động phát huy năng lực của mình và tư duy thu nhập của cán bộ điều hành phải gắn liền với hiệu quả công việc mình làm. Việc thay đổi này sẽ làm đổi mới thói quen tư duy cũ về quản trị công ty như hiện nay. Khi đó, bộ máy quản lý và điều hành công ty phải làm được hai nhiệm vụ, đó là ngoài quản lý điều hành những phần việc còn lại chưa khoán cho các đơn vị còn phải lo tổ chức được kinh doanh để trực tiếp tạo ra lợi nhuận cho công ty. Tức là giảm bớt nhân lực tham gia quản lý điều hành sản xuất của các đơn vị, định biên lại nhân lực để tham gia kinh doanh tạo ra lợi nhuận cho công ty... Thực tế thì phương án thay đổi này đã được thông qua HĐQT công ty vào năm 2016, tuy nhiên vì nhiều vướng mắc về tư tưởng nên BDH không đưa vào thực hiện được. Nếu chậm trễ thực hiện thì kế hoạch trong phương hướng nhiệm kỳ mới sẽ không đạt được, nếu thực hiện và tích cực hoàn thiện mô hình thì chắc chắn sẽ hoàn thành vượt mức kế hoạch nhiệm kỳ (2018-2023).

2. Về sản xuất kinh doanh:

- Thực hiện phương án thay đổi cơ cấu tổ chức, quy hoạch hai khu Bò Đê và Cổ Bi và áp dụng theo mô hình quản trị giao khoán các chỉ tiêu.

- Đầu tư hợp lý tăng năng lực SXKD cho chi nhánh Bò Đê và Cổ Bi phát triển theo chiều sâu, phát huy thế mạnh lợi thế sẵn có của công ty, tăng năng lực, tạo lợi thế thuận lợi cho việc tiếp thị tìm kiếm khách hàng và việc làm.

- Đẩy mạnh phát triển và nâng cao dần thương hiệu về các ngành nghề truyền thống, tích cực liên doanh liên kết tiếp thị tìm kiếm việc làm mang lại nguồn công việc ổn định cho công ty.

- Tích cực tìm kiếm việc làm, liên doanh liên kết với các đối tác tin cậy để tăng năng lực SXKD để giải quyết bài toán khi có nhiều công việc mà năng lực Công ty không đáp ứng được thì đặt hàng, liên kết... đáp ứng cung cấp kịp thời khách hàng để tăng doanh thu và lợi nhuận cho công ty.

- Quản lý tốt và khai thác thật hiệu quả các mặt bằng, nhà xưởng, kho tàng vào SXKD và dịch vụ cho thuê kho, dịch vụ giữ hàng... góp phần nâng cao lợi nhuận cho công ty.

Các chỉ tiêu chính trong kế hoạch nhiệm kỳ 5 năm tới :

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	2018	2019	2020	2021	2022
1	Vốn điều lệ	Tỷ đ	11,0	11,0	11,0	11,0	11,0
2	Tổng doanh thu	Tỷ đ	68,0	75,0	82,5	90,0	100,0
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đ	1,80	2,00	2,20	2,50	3,00
4	Nộp ngân sách	Tỷ đ	6,0	6,5	7,0	8,0	9,0
5	Thu nhập BQ	Triệu đ	7,10	7,60	8,15	8,72	9,33
6	Đầu tư phát triển	Tỷ đ	2,0	3,0	3,0	3,0	2,0

* Nếu trong nhiệm kỳ tới, công ty thực hiện được cơ cấu nguồn vốn để tăng được vốn điều lệ, thì các chỉ tiêu của nhiệm kỳ sẽ thay đổi tăng hiệu quả hơn. Đương nhiên mức độ tăng hiệu quả sẽ phụ thuộc vào thời gian được tăng vốn và tỷ lệ vốn được tăng.

3. Đầu tư phát triển:

Việc đầu tư sẽ giúp Công ty phát triển ổn định và tăng lợi nhuận, nếu không đầu tư thì không thể phát triển được. Tuy nhiên vì nhiều lý do mà Công ty không thể huy động được vốn nên rất khó thực hiện được công tác đầu tư, để có thể thực hiện được nhiệm vụ này thì công ty phải tìm mọi phương án như: Huy động vốn vay, tăng vốn điều lệ, liên doanh liên kết... Tất nhiên Ban lãnh đạo công ty cũng phải đề ra được dự án để đầu tư hiệu quả, khôn ngoan phù hợp với điều kiện thực tại của công ty. Trong nhiệm kỳ tới, những công việc cần thiết để đầu tư như sau:

- Đầu tư 02 hệ thống cứu hỏa phòng cháy tại 02 khu Cổ Bi và Bồ Đề của Công ty để phục vụ đủ điều kiện cần thiết giúp Công ty có quyền được kinh doanh dịch vụ thuê kho xưởng. Phương án đã xây dựng và trình HĐQT và đã có Nghị quyết của HĐQT công ty yêu cầu đầu tư sớm từ năm 2016 nhưng đến nay vẫn chưa thực hiện được.

- Đầu tư sửa chữa căn chỉnh và bố trí hợp lý các mặt bằng văn phòng, nhà xưởng để phát huy hết các mặt bằng, diện tích còn dư và chưa sử dụng hiệu quả để nâng cao hiệu suất khai thác đưa vào phục vụ SXKD.

- Đầu tư chiều sâu vào SX hàng hóa của Công ty: Nâng cao năng lực, thương hiệu của công ty, nghiên cứu chế tạo các mặt hàng sản phẩm mới đáp ứng theo nhu cầu của thị trường, cùng với các đơn vị trực thuộc đầu tư nâng cấp một số thiết bị trọng điểm góp phần nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm củng cố đội ngũ khách hàng truyền thống đông đảo để công ty có nguồn công việc ổn định.

- Đầu tư mở rộng SXKD trên cơ sở hình thành chi nhánh, ví dụ tại chi nhánh Bồ Đề ngoài đơn vị XN Đức SX hàng cơ khí ngành xây dựng thì cần liên doanh đầu tư hình thành thêm xưởng gia công sản xuất các sản phẩm bao bì, in ấn... phục vụ nhu cầu dân sinh nội thành Thủ đô góp phần nâng cao lợi nhuận cho Công ty và tương thích với quy

106
NG
PHI
H XÃ
LẬP
DIỆN I
BIỆT

định về quy hoạch môi trường của Thành phố đảm bảo giữ được chức năng sử dụng đất lâu dài phù hợp với môi trường trên diện tích mà Thành phố đang giao cho công ty thuê được quyền sử dụng. Còn tại khu Cổ Bi cần thiết nên thực hiện lại phương án đầu tư xây dựng cửa hàng bán xăng dầu để kinh doanh nhằm tận dụng mặt bằng có vị trí thuận lợi dân cư đông đúc và hạ tầng phát triển đối với việc KD mặt hàng trên. Những phương án đầu tư mở rộng SXKD này sẽ tương ứng với việc bố trí việc làm cho những nhân lực chưa sử dụng hết trong việc thay đổi cơ cấu tổ chức và định biên lại nhân lực đã trình bày ở phần trên.

- Đầu tư nghiên cứu lập phương án và tìm kiếm địa điểm khu đất mới thuê để xây dựng Nhà máy chuẩn bị cơ sở cho nhiệm kỳ sau đầu tư Nhà máy sản xuất với quy mô bài bản đáp ứng sự phát triển ngày càng lớn mạnh của Công ty trong tương lai.

4. Giải pháp tài chính:

Công ty đang còn nợ xấu quá lớn, giải pháp của mọi giải pháp là làm cách nào để nâng cao lợi nhuận để có tiền trả nợ hoặc tái cơ cấu tài chính để giảm dần công nợ nói trên. Tái cơ cấu tài chính không thể làm ngay được mà còn phụ thuộc rất nhiều yếu tố chủ quan và khách quan đang tồn tại thực tế tại công ty, khi nào có đủ điều kiện cho phép Công ty sẽ tiến hành thực hiện. Do vậy phương án nhằm tạo ra lợi nhuận để trả nợ, giảm dần công nợ là khả thi nhất, đúng đắn nhất trong bối cảnh của Công ty hiện nay. Đây là yêu cầu cấp thiết cần phải có giải pháp thiết thực và cần phải tiến hành khẩn trương và quyết liệt thực hiện nó, đó là tiêu chí quan trọng nhất đòi hỏi những thành viên lãnh đạo được cử để bầu vào HĐQT để lãnh đạo và điều hành Công ty trong nhiệm kỳ tới cần phải có để có khả năng đáp ứng nổi công việc. Những giải pháp cần thiết nhất như sau:

- Tiến hành ngay những thay đổi về Cơ cấu tổ chức, thực hiện ngay những phương án và bước đi cũng như những giải pháp đầu tư đã trình bày trong phần 1, 2 và 3 trong mục phương hướng nhiệm kỳ 5 năm (2018-2023) của Công ty đã nêu ở phần trên.

- Rà soát lại tất cả những công việc, công trình còn dở dang, đặc biệt những công trình đã kết thúc nhưng chưa quyết toán được vì một số lý do. Lập báo cáo cụ thể cho từng công việc, từng công trình, phân tích làm rõ khi rà soát xong thì sẽ có lãi bao nhiêu hoặc lỗ bao nhiêu trình HĐQT và ĐHĐCĐ (nếu cần) để xem xét quyết định. Thời hạn xong báo cáo chậm nhất trong năm tài chính 2018.

- Xây dựng bảng kết cấu các món công nợ cũ mà Công ty phải trả, lập kế hoạch ưu tiên trả nợ: Trả nợ Nhà nước (Tiền thuế, tiền thuê sử dụng đất); trả nợ các khách hàng; trả nợ ngân hàng BIDV... cho từng năm trình HĐQT ra Nghị quyết để kiên quyết thực hiện nhằm giảm dần các công nợ của Công ty.

- Với ngân hàng: Trong các ngân hàng mà công ty đang quan hệ thanh toán thì xác định chọn một ngân hàng để liên kết hợp tác lâu dài để xây dựng hạn mức tín dụng, trước mắt nâng hạn mức bảo lãnh để chủ động trong công tác bảo lãnh ký kết các hợp đồng kinh tế, sau đó tìm cách thế chấp tài sản để nâng hạn mức vay bảo đảm không thiếu vốn trong quá trình hoạt động SXKD của công ty.

- Với việc vay vốn của cán bộ công nhân viên: Công ty cần có quy chế riêng cho việc huy động vốn CBCNV để thực hiện các hợp đồng hoặc các dự án cần vốn thực hiện, kinh nghiệm từ các năm trước thấy rằng để huy động được, đầu tiên Ban điều hành công ty phải nghiêm túc và gương mẫu thực hiện trước, sau đó CBCNV sẽ theo, và phải giữ chữ tín rất lớn để CBCNV noi theo.

+ Với việc huy động tài chính bằng liên doanh liên kết: Có những dự án sau khi đã bằng mọi cách huy động nhưng không đủ đáp ứng được thì cần nghĩ đến tìm đối tác để liên doanh liên kết để cùng thực hiện. Khi đó cần lập phương án rõ ràng, phân chia lợi



nhuận minh bạch, đôi bên cùng có lợi, ưu tiên liên kết với đối tác có uy tín, hoặc đối tác là CBNV của công ty.

Trên đây là báo cáo của HĐQT công ty tổng kết nhiệm kỳ 2013- 2018 và phương hướng nhiệm kỳ 2018- 2023. Kính mong các Quý cổ đông đóng góp các ý kiến để nhiệm kỳ tới công ty được ổn định, thoát khỏi khó khăn và phát triển.

Xin trân trọng cảm ơn./.

Nơi nhận:

- ĐHĐCĐ;
- Tcty CKXD;
- HĐQT, BDH, BKS Cty;
- Lưu TKHĐQT, VP.

