

BÁO CÁO TÓM TẮT
ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC
QUẢN TRỊ CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.4
GIẢI ĐOẠN 2012 – 2015, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2020

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông thường niên 2014

Nhằm Tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị, điều hành Công ty Cổ phần LILAMA 45.4, Hội đồng quản trị đã chỉ đạo xây dựng đề án “Tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty Cổ phần LILAMA 45.4 giai đoạn 2012-2015 định hướng đến 2020”, Hội đồng quản trị xin được báo cáo với Đại hội đồng cổ đông bản tóm tắt đề án như sau:

PHẦN 1: THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TY

B – THỰC TRẠNG CÔNG TY

I. Về tổ chức lao động

1. Cơ cấu tổ chức

✪ Cơ cấu tổ chức của Công ty

- Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ);
- Hội đồng quản trị (HĐQT): Gồm 5 thành viên;
- Ban Kiểm soát: Gồm 03 thành viên;
- Ban Tổng giám đốc: Gồm Tổng Giám đốc và 02 Phó Tổng Giám đốc;
- Các Phòng, ban chức năng nghiệp vụ và các đơn vị phụ thuộc gồm:
 - + 07 phòng, ban chức năng nghiệp vụ;
 - + 01 Nhà máy chế tạo thiết bị và kết cấu thép;
 - + 02 xí nghiệp: Xí nghiệp lắp máy số 1 và xí nghiệp lắp máy số 2;
 - + 01 Ban điều hành thi công các dự án (Nhiệt điện Duyên Hải – Trà Vinh);
 - + 06 Đội công trình trực thuộc Công ty.

✪ Ưu điểm và hạn chế của cơ cấu tổ chức hoạt động hiện tại của Lilama 45.4

➤ Ưu điểm:

- Với mô hình tổ chức trực tuyến – chức năng hiện tại, Lilama 45.4 có thể tổ chức phân quyền để kịp thời điều hành, chỉ đạo, theo tuyến đã quy định. Các cấp lãnh đạo theo các phân hệ chức năng có thể phát huy được khả năng của mình theo đúng chuyên sâu nghiệp vụ, đảm bảo cơ sở, căn cứ cho việc ra quyết định, hướng dẫn triển khai công việc theo sự phân công, ủy quyền từ cấp trên.
- Theo cơ cấu này Người đứng đầu Công ty không những được sự tham mưu, giúp việc của các lãnh đạo chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện các quyết định mà còn có thể chỉ đạo xuống các tuyến nhằm đảm bảo việc thực hiện các quyết định một cách nhanh chóng, hiệu quả. Theo đó, cơ cấu này đáp ứng được yêu cầu điều hành thi công của từng dự án, trải khắp các vùng miền trên cả nước.
- Cơ cấu này có thể tận dụng và phát huy được năng lực của các cán bộ trong công tác lãnh đạo nhằm giải quyết công việc một cách nhanh chóng, kịp thời. Do, theo cơ cấu này lãnh đạo của các tuyến đều có chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn rõ ràng. Các phòng ban được chuyên môn hóa thực hiện chức năng và hình thành những người lãnh đạo chức năng là các Trưởng/phó phòng, trưởng bộ phận...; Trưởng

phòng phải chịu trách nhiệm trước Công ty, Ban điều hành về các vấn đề thuộc chức năng nhiệm vụ của Phòng ban mình. Các Phó Trưởng phòng, trưởng bộ phận, nhân viên thuộc phòng là người giúp việc và chịu sự phân công, chỉ đạo của Trưởng Phòng và chịu trách nhiệm trước Trưởng phòng, Công ty về các nhiệm vụ được giao phó, ủy nhiệm; Các cán bộ, nhân viên của phòng thực hiện nhiệm vụ của từng cá nhân và chấp hành sự phân công trực tiếp của Trưởng Phòng.

➤ **Nhược điểm:**

Do đặc thù cơ cấu tổ chức như mô tả ở trên, trong quá trình hoạt động Công ty cũng đã gặp không ít bất cập, hạn chế:

Cơ cấu tổ chức có nhiều phòng ban, một số đơn vị được tổ chức không phù hợp với quy mô của Công ty như, Ban An toàn, Xí nghiệp lắp máy số 1 và Xí nghiệp lắp máy số 2, Ban điều hành thi công dự án Duyên Hải 3.

2. Lao động

2.1. Thực trạng lao động qua các năm:

	2009	2010	2011	2012	2013
Tổng số lao động cuối năm	896	1378	890	640	560
Số lượng lao động bình quân	889	1228	1100	833	677

Bảng số liệu trên cho thấy số lượng lao động bình quân thay đổi đáng kể qua các năm. Nguyên nhân dẫn đến sự biến động số lượng này là do:

- ✓ Kinh tế đang trong giai đoạn suy thoái ảnh hưởng không nhỏ đến việc sản xuất kinh doanh của công ty;
- ✓ Do đặc thù hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty: làm việc theo nhiều công trình, địa bàn ở xa...
- ✓ Quyền lợi của người lao động chưa được đảm bảo kịp thời, như: chậm thanh toán lương, chậm đóng bảo hiểm định kỳ cho người lao động, việc thanh toán lương chưa căn cứ theo năng suất thực tế của từng lao động.
- ✓ Ngoài các thợ đã gắn bó lâu năm với Công ty, lao động trực tiếp được tuyển mới chủ yếu tuyển từ các trường nghề là các học viên vừa tốt nghiệp nên mức độ gắn bó với Công ty chưa cao.

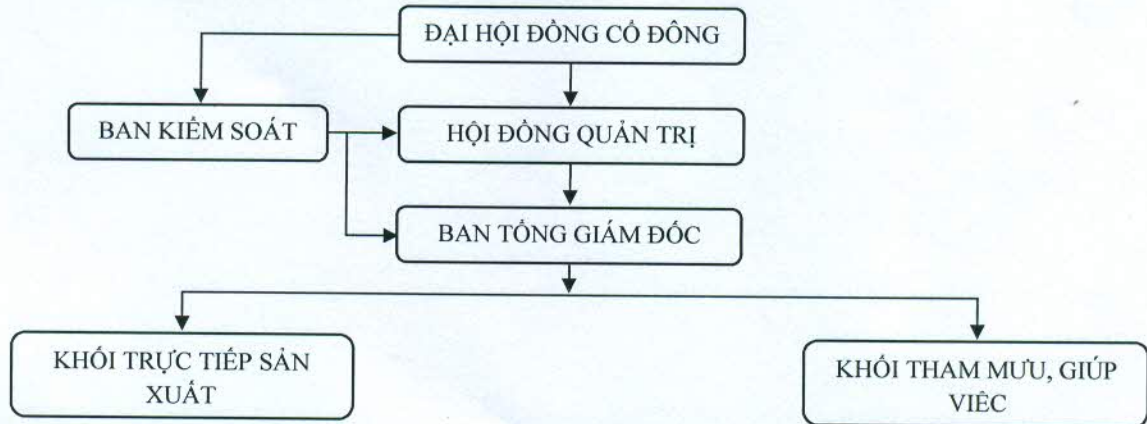
Đánh giá thế mạnh và hạn chế của nguồn nhân lực Công ty

- **Điểm mạnh:**
 - Lao động của Công ty được đào tạo và có tay nghề phù hợp với ngành nghề kinh doanh cũng như mục tiêu chiến lược của Công ty như thợ lắp, thợ cơ khí...
 - Trẻ, khỏe sẵn sàng chấp nhận các điều kiện khó khăn tại các dự án.
 - Người lao động nhận thức rõ về yếu tố thị trường của lao động (Người lao động sẵn sàng làm việc hết khả năng, năng lực của mình nếu được trả mức thu nhập xứng đáng và công bằng)
- **Hạn chế:**
 - Người lao động chưa đáp ứng được một số yêu cầu tại một số dự án: như các yêu cầu về tay nghề thợ hàn của các dự án của Tập đoàn Dầu khí, PTSC...
 - Có những công nghệ mới mà người lao động của Công ty vẫn chưa nắm bắt được.

- Lực lượng kỹ sư trẻ, mới ra trường còn nhiều, đa số mới được đào tạo về lý thuyết còn chưa có nhiều kinh nghiệm trong thực tế của các dự án.
- Một bộ phận cán bộ, nhân viên chưa có khả năng làm việc độc lập, chưa chủ động trong các công việc được giao, dẫn đến năng suất lao động chưa cao.

II. Các vấn đề về quản trị

1. Cấu trúc quản trị của Công ty



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

➤ Ưu điểm:

- Cấu trúc quản trị của Công ty hiện nay tuân thủ theo Luật doanh nghiệp, Điều lệ công ty phù hợp với quy định của Pháp luật liên quan. Cấu trúc này xác định rõ thẩm quyền, chức năng, nhiệm vụ của từng cấp trong cơ cấu tổ chức của Công ty (cấp chủ sở hữu, cấp điều hành, cấp tham mưu giúp việc và cấp thừa hành sản xuất).
- Phân công nhiệm vụ trong HĐQT, Ban Tổng Giám đốc đã rõ ràng, phù hợp với năng lực, sở trường của từng người.

➤ Hạn chế

- Mặc dù Công ty đã ban hành nhiều quy chế, quy trình, cách thức quản trị mới phù hợp với mô hình CTCP nhưng một số quy chế và quy trình áp dụng chưa đầy đủ nên chưa phát huy được hiệu quả quản lý trong thực tế,
- Công ty tổ chức công tác kiểm soát nội bộ còn yếu do vậy vấn đề giám sát, kiểm tra việc thực hiện đúng và đầy đủ quy định của pháp luật cũng như các quy chế, quy định đã ban hành còn nhiều hạn chế.
- Quy mô của Công ty còn nhỏ, tiềm lực tài chính yếu, phân tán về nguồn lực, cùng với sự phân tán theo điều kiện địa lý, đã làm giảm phần nào khả năng cạnh tranh trong nước và quốc tế.
- Bộ máy quản lý còn chồng chéo, một số đơn vị được tổ chức không phù hợp với quy mô của Công.

III. Về ngành nghề kinh doanh

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

Cơ cấu ngành nghề kinh doanh của Lilama 45.4 từ năm 2008-2013 như sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2008	Năm 2009	Năm 2010	Năm 2011	Năm 2012	Năm 2013	Tỷ trọng BQ (%)
Doanh thu Chế tạo cơ khí	182.744	158.252	260.626	158.361	138.366	56.769	58
Doanh thu Xây lắp	57.141	112.795	119.861	211.656	53.761	162.935	41
Khác						1.811	1
Tổng cộng	239.885	271.047	380.487	370.017	192.127	221.515	100

2. Đánh giá lĩnh vực kinh doanh chính của Công ty

❖ **Nhà thầu xây lắp:** Trong các năm qua ngành nghề này không những mang lại khối lượng công việc khá nhiều, doanh thu cao. Trong giai đoạn từ năm 2010-2013, Lilama 45.4 triển khai thực hiện được 25 hợp đồng; 2% trong số đó là các hợp đồng đến từ các khách hàng là doanh nghiệp trong nội bộ Tổng công ty. Bình quân trong các năm gần đây hoạt động xây lắp chiếm khoảng 41% cơ cấu sản lượng và doanh thu toàn Công ty. Lilama 45.4 đã có uy tín và kinh nghiệm trong việc thực hiện các công trình công nghiệp, các dây chuyền công nghệ máy móc; các đường dây tải điện cao thế, trung thế, hạ thế; các trạm biến áp cao thế, trung thế, hạ thế. Trong đó lắp đặt các nhà máy thủy điện là chủ yếu.

❖ **Chế tạo cơ khí** (kết cấu và thiết bị) các công trình: cùng với lĩnh vực xây lắp, chế tạo cơ khí đã đóng góp phần lớn tỷ trọng vào cơ cấu doanh thu của Công ty (bình quân chiếm khoảng 58% tổng doanh thu). Từ năm 2008 đến nay, tổng giá trị sản xuất bình quân hàng năm của Công ty đạt khoảng 250 tỷ đồng.

❖ **Ngành nghề kinh doanh khác:** Khảo sát thiết kế, tư vấn xây dựng dây chuyền công nghệ và các ngành nghề khác: đây không phải là thế mạnh của Công ty, doanh thu từ lĩnh vực này chiếm tỷ trọng rất nhỏ so với các ngành nghề khác (khoảng 1% doanh thu). Hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp. Tuy vậy, các ngành nghề này vẫn tạo ra được một số việc làm, có nhiều ý nghĩa an sinh xã hội.

IV. Về tài chính

1. Tiềm lực tài chính

Các chỉ tiêu chủ yếu

ĐVT: Triệu đồng

STT	Chỉ tiêu	2011	2012	2013
A	Tài sản ngắn hạn	302.687	269.796	305.052
1	Tiền và các khoản tương đương tiền	10.089	1.403	2.547
2	Các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn	-	-	-
3	Các khoản phải thu	227.660	141.443	125.484
4	Hàng tồn kho	64.722	126.879	176.428
5	Tài sản ngắn hạn khác	216	71	593
B	Tài sản dài hạn	37.051	30.239	24.804
1	Các khoản phải thu dài hạn	-	-	-
2	Tài sản cố định	35.771	29.179	23.400
	Trong đó:			
-	Tài sản cố định hữu hình	31.614	26.197	20.418

-	Tài sản cố định vô hình	2.982	2.982	2.982
-	Chi phí XDCB dở dang	1.176	-	-
3	Tài sản dài hạn khác	1.280	1.060	1.405
TỔNG TÀI SẢN		339.739	300.035	329.856
A	Nợ phải trả	270.841	234.515	270.511
1	Nợ phải trả ngắn hạn	265.419	232.547	270.511
	Trong đó:			
-	Vay và nợ ngắn hạn	139.974	129.417	175.193
-	Phải trả người bán	69.533	48.448	30.261
-	Người mua trả tiền trước	10.927	14.580	23.667
2	Nợ phải trả dài hạn	5.421	1.968	-
-	Vay và nợ dài hạn	4.828	1.968	-
B	Vốn chủ sở hữu	68.898	65.519	59.346
1	Vốn đầu tư của chủ sở hữu	40.000	40.000	40.000
2	Thặng dư vốn cổ phần	3.520	3.520	3.520
3	Cổ phiếu ngân quỹ	(282)	(282)	(282)
4	Chênh lệch tỷ giá hối đoái	(214)	-	-
5	Quỹ đầu tư phát triển	6.965	10.265	10.800
6	Quỹ dự phòng tài chính	521	521	521
7	Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	1.079	1.739	1.873
8	Lợi nhuận chưa phân phối	17.309	9.757	2.914
TỔNG NGUỒN VỐN		339.739	300.035	329.856

Các chỉ số tài chính

STT	Chỉ tiêu	ĐVT	2011	2012	2013
1	Chỉ tiêu về khả năng thanh toán				
-	Hệ số thanh toán ngắn hạn	Lần	1,14	1,16	1,13
-	Hệ số thanh toán nhanh	Lần	0,90	0,61	0,48
2	Chỉ tiêu về cơ cấu vốn				
-	Hệ số Nợ/Tổng tài sản	%	79,72%	78,16%	82,01%
-	Hệ số Nợ/Vốn chủ sở hữu	%	393,10%	357,93%	455,82%
3	Chỉ tiêu về năng lực hoạt động				
-	Vòng quay hàng tồn kho	Vòng	3,27	1,52	1,22
-	Vòng quay tổng tài sản	Vòng	1,14	0,60	0,70
4	Chỉ tiêu về khả năng sinh lời				
-	Hệ số Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu thuần	%	3,57%	1,45%	0,86%
-	Hệ số Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu bình quân	%	20,58%	4,14%	3,06%
-	Hệ số Lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản bình quân	%	4,05%	0,87%	0,61%
-	Hệ số Lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh/Doanh thu thuần	%	4,36%	3,32%	1,58%

Đánh giá chung

Khó khăn chung của toàn nền kinh tế trong những năm qua là thử thách lớn đối với Công ty, tăng trưởng GDP của Việt Nam 2013 là 5,42% trong khi CPI lại tăng đến 6,04% so với năm 2012. Bên cạnh đó, đặc thù của ngành xây lắp là thời gian thi công kéo dài, việc nghiệm thu bàn giao được thực hiện từng phần, thời gian quyết toán thu hồi vốn diễn ra chậm ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của Công ty. Tình hình tài chính của Công ty từ năm 2011 đến nay hiện đang rất khó khăn.

2. Các khó khăn về tài chính cần xử lý

- Vay và nợ ngân hàng cao, trong đó chủ yếu là vay và nợ ngắn hạn. Các khoản vay của Công ty chủ yếu là từ: vay ngắn hạn Ngân hàng BIDV Đồng Nai với lãi suất theo thị trường điều chỉnh theo từng món vay. Lãi suất các khoản vay của Công ty phù hợp với quy định của Ngân hàng Nhà nước cũng như chính sách của BIDV.
- Vốn chủ sở hữu Công ty thấp chỉ chiếm bình quân 20,63% tổng tài sản tính từ năm 2008 đến nay, khả năng tự chủ về vốn thấp. Nguồn vốn hoạt động kinh doanh chủ yếu đến từ nguồn vốn vay, nên gánh nặng từ việc trả nợ lãi vay lớn, dòng tiền thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh chủ yếu để thanh toán lãi vay.
- Bị ứ đọng và bị chiếm dụng vốn nhiều do hàng tồn kho đang có xu hướng tăng và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng tài sản, trong đó chủ yếu là chi phí sản xuất kinh doanh dở dang từ các công trình chưa hoàn thành bàn giao cho Chủ đầu tư/Nhà thầu chính.
- Các khoản phải thu ở mức cao, vòng quay các khoản phải thu thấp (*cụ thể năm 2011 là 2,03 ; năm 2012 là 1,04 ; năm 2013 là 1,66*), số tiền của Công ty bị chiếm dụng nhiều dẫn đến giảm sự chủ động của Công ty trong việc tài trợ nguồn vốn cho sản xuất kinh doanh.
- Giá trị còn lại của tài sản dài hạn chỉ còn 24,8 tỷ đồng chiếm 7,52% tổng tài sản, giá trị này chưa tương xứng với các công trình, dự án Công ty thực hiện, ảnh hưởng lớn đến năng lực cạnh tranh của Công ty.

V. Về công tác đầu tư

1. Thực trạng công tác đầu tư

Trong các năm qua, Công ty tập trung vào hoàn thiện dây chuyền công nghệ cho nhà máy cơ khí để tăng công suất nhà máy chế tạo thiết bị từ 2.500 tấn/năm lên 6.000 tấn/năm. Đồng thời đầu tư sửa chữa nâng cấp một số thiết bị hiện có như: Cầu Dek 63 tấn, Cầu 100T Pinguely GC 15100, Xe tải 50T, máy hàn tự động, máy cắt CNC, ...

2. Một số đánh giá, nhận định:

Việc đầu tư của Công ty về cơ bản tuân thủ theo quy định của pháp luật về đấu thầu, đầu tư mua sắm trang thiết bị như Nghị định 09/2009/NĐ-CP hay Nghị định số 71/2013/NĐ-CP về việc quản lý tài chính... Tuy nhiên vẫn còn một số tồn tại như sau:

- + Công ty chưa quy hoạch hoạt động đầu tư mà chủ yếu phụ thuộc vào nhu cầu thực tế của hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.
- + Hạn chế về năng lực vốn, khả năng tiếp cận các nguồn vốn vay cũng bó hẹp, gánh nặng chi phí tài chính là rào cản để có được hiệu quả đầu tư.

VI. Về năng lực thiết bị

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

Công ty hiện có 01 Nhà máy chế tạo thiết bị kết cấu thép, diện tích 19.899 m² công suất chế tạo sản phẩm cơ khí đạt khoảng 6.000 tấn/năm. Tuy nhiên bình quân hàng năm công suất chế tạo thực tế của nhà máy chỉ đạt được khoảng: 2.000 tấn/năm.

Sản phẩm của Lilama 45.4 vẫn chủ yếu chế tạo các thiết bị phi tiêu chuẩn, kết cấu thép, thiết bị có yếu tố công nghệ đơn giản và trung bình. Hiện nay nhà máy chỉ có hệ thống máy móc, thiết bị để chế tạo sản phẩm kết cấu thép, thiết bị phi tiêu chuẩn là được trang bị đồng bộ. Trong điều kiện Công ty có thể có nhiều Hợp đồng thì khối lượng tối đa mà Nhà máy có thể chế tạo là 6.000 tấn/ năm.

2. Về năng lực thi công xây lắp

Lilama 45.4 hiện mới chỉ tập trung trang bị máy móc thiết bị phục vụ cho lắp đặt thiết bị cơ khí, kết cấu thép, hệ thống đường ống là chủ yếu, đối với thiết bị nâng cũng chỉ trang bị cần cầu có tải trọng dưới 100 tấn; những cần cầu có tải trọng trên 100 tấn đều phải đi thuê.

Một số nhóm máy móc thiết bị, công cụ dụng cụ chính như:

- ✓ Các loại cần trục: cần trục bánh lốp, cần trục bánh xích, dầm cầu trục...
- ✓ Phương tiện vận tải: Xe vận tải, ô tô, ...
- ✓ Các thiết bị hàn cắt kim loại: máy hàn, trạm hàn, biến trở hàn...
- ✓ Máy công cụ: máy tiện, máy bào, máy phay, ...
- ✓ Thiết bị: Dây chuyền sản xuất dầm, máy cắt, bơm, tời điện...
- ✓ Máy trắc đạc, máy phát điện, máy nén khí
- ✓ ...

3. Đánh giá

Những thông tin đề cập ở trên cho thấy năng lực hoạt động của Công ty khá thấp. Yếu tố này là một trong những rào cản trong nhiều cuộc đấu thầu cạnh tranh giành hợp đồng có giá trị lớn. Theo đó, đây cũng là thách thức lớn của Công ty trong quá trình phát triển thị phần, nâng cao vị thế của Công ty trong ngành, tạo tin cậy trước đối tác...

VII. Về công tác thị trường, marketing

1. Thị trường và thị phần

Đối với công ty CP Lilama 45.4 thị phần chủ yếu là các công trình thủy điện, trải rộng khắp cả nước. Thị phần này ngày càng bị thu hẹp do phần lớn các dự án thủy điện đã thực hiện. Mặt khác, Chính phủ có chỉ trương hạn chế phát triển các dự án Thủy điện.

Đối với các dự án về nhiệt điện, xi măng,... Thị phần này không phải là sở trường của công ty nên vấn đề cạnh tranh gặp khó khăn so với các nhà thầu đã có kinh nghiệm trong lĩnh vực này như: các công ty thuộc ngành xây lắp dầu khí, Sông Đà, COMA,...

Đối với các dự án về Điện gió, Năng lượng sạch... đây là một thị trường đầy tiềm năng. Lilama 45.4 đã tiếp xúc và thực hiện một số dự án có kết quả tốt. Tuy nhiên để có thể chiếm lĩnh thị trường này Lilama 45.4 cần tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực, đầu tư thêm máy móc thiết bị phù hợp để tăng cường năng lực cạnh tranh trong công tác đấu thầu.

2. Chính sách phát triển thị trường

- Thu thập, tìm hiểu, phân tích, đánh giá các thông tin trong thông báo mời thầu; nghiên cứu thị trường, tập hợp hồ sơ, nghiên cứu giá để xây dựng cơ sở dữ liệu phục vụ công tác đấu thầu.

- Duy trì và phát triển mối quan hệ với các chủ đầu tư/ Nhà thầu chính công ty đã từng hợp tác để tiếp tục tìm kiếm những dự án mới như: Tập đoàn Điện lực Việt Nam, Tập đoàn Dầu khí, Tập đoàn Than khoáng sản Việt Nam. Các nhà thầu lớn như : CC1, PTSC, Chengda, Alstom v.v...

Những hạn chế và tồn tại của công tác đấu thầu, thị trường Marketing:

- + Hạn chế về máy móc thiết bị.
- + Hạn chế về năng lực tài chính.
- + Hạn chế về chất lượng nguồn nhân lực.
- + Hạn chế về năng lực quản lý.

VIII. Về hợp tác quốc tế

Lilama 45.4 đã chủ động tiếp xúc với các tập đoàn trên thế giới như: Alstom, Marubeni, Toshiba, Siemens, Chalieco, Chengda, Dongfang... để trở thành thầu phụ, giúp Công ty có những công việc ổn định; học hỏi những cách thức quản trị, điều hành, thi công hiện đại để đưa vào áp dụng với thực tế của Công ty nhằm tạo ra hiệu quả cao trong công tác quản trị đưa Công ty phát triển một cách bền vững.

XI. Quản trị sự thay đổi

Kể từ khi thành lập đến nay, Công ty đã có một số sự thay đổi mang tính bước ngoặt như chuyển từ Doanh nghiệp Nhà nước sang Công ty cổ phần, tăng vốn điều lệ,... Quản trị công ty theo đó có nhiều thay đổi để phù hợp với xu thế phát triển của Công ty cũng như yêu cầu của các bên liên quan. Trong điều kiện cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn, nhiều nguồn lực trong Công ty chịu ảnh hưởng và có sự thay đổi: nguồn nhân lực, nguồn tài chính, máy móc và trang thiết bị thi công... đòi hỏi Công ty luôn theo dõi để quản trị tốt sự thay đổi. Tuy nhiên, hiện tại về cơ cấu ngành nghề, tổ chức nhân sự, điều hành thi công, ... chưa có nhiều sự thay đổi để theo kịp với sự biến đổi qua từng giai đoạn. Dù vậy, về công tác quản trị, Công ty đã ban hành một số quy định, quy chế quản trị nội bộ để phù hợp, thích ứng sự thay đổi qua từng thời kỳ:

- Thay đổi Điều lệ Công ty phù hợp với quy định pháp luật hiện hành: cụ thể thay đổi Điều lệ theo Thông tư 121 vào tháng 04/2013.
- Ban hành các quy chế để ban lãnh đạo quản trị công ty hệ thống và có hiệu quả: Quy chế tài chính, Quy chế Quản trị Công ty...
- Ban hành các quy trình mô tả công việc trong từng phòng ban để đạt hiệu quả cao và giảm rủi ro trong công việc: Quy trình công nợ, Quy trình mua sắm tài sản, Quy trình mua sắm vật tư, Quy trình thanh lý/bán đấu giá tài sản, Quy trình đầu tư, Quy trình công bố thông tin...

XII. Đánh giá chiến lược hiện thời của Công ty

➤ **Điểm mạnh**

- *Thương hiệu:* Lilama 45.4 là doanh nghiệp có uy tín và thương hiệu tốt trong vai trò nhà thầu thi công xây lắp các dự án công nghiệp,
- *Năng lực thi công:* Lilama 45.4 có đủ năng lực trong việc thi công xây lắp, chế tạo thiết bị cho các công trình thủy điện, nhiệt điện, xi măng,.... đạt chất lượng và đúng tiến độ.
- *Nguồn nhân lực:* Lilama 45.4 có đội ngũ thợ tay nghề cao, dày dặn kinh nghiệm trong lĩnh vực thủy điện.

➤ **Điểm yếu**

- *Về cơ cấu tổ chức của Lilama 45.4:*
 - + Bộ máy quản lý còn chồng chéo, chồng chéo
 - + Cán bộ nhân viên chưa được phân công, phân cấp để quản lý các mặt theo một hệ thống trật tự.

- *Năng lực quản lý, quản trị doanh nghiệp:*
 - + Công tác quản lý còn yếu, chưa phù hợp với cơ chế thị trường.
 - + Quản lý Hợp đồng kinh tế, quản lý Hợp đồng khoán, Quản lý công tác mua sắm vật tư chưa đồng bộ và chặt chẽ.
 - *Năng lực tài chính:* Vốn chủ sở hữu nhỏ, chưa có giải pháp bảo toàn và phát triển vốn. Công tác thanh, quyết toán và thu hồi vốn còn chậm.
 - *Công tác thị trường marketing:* Công tác tiếp thị, tìm việc chưa tốt, chưa có nhiều chính sách marketing mới phù hợp với thị trường cạnh tranh. Bộ phận đầu thầu chưa chủ động trong công tác tiếp thị tìm việc.
 - *Năng lực đầu tư mua sắm:* còn nhiều hạn chế, chưa đầu tư mua sắm những máy móc thiết bị phù hợp với yêu cầu và định hướng trong tương lai.
- **Cơ hội**
- Ngành cơ khí Việt Nam đang được nhà nước quan tâm và tạo nhiều điều kiện phát triển, nhu cầu các dự án công nghiệp, năng lượng trong giai đoạn 2012-2025 rất lớn. Dự kiến những năm tới các dự án trọng điểm về nhà máy điện khí, phong điện, nhiệt điện, lọc hóa dầu sẽ liên tiếp được triển khai, trong đó Lilama 45.4 là một đơn vị được định hướng chuyên sâu vào những lĩnh vực đó.
 - Lilama 45.4 có quan hệ chặt chẽ với các sở, ban ngành cũng như các đối tác là các công ty, tập đoàn lớn trong và ngoài nước. Lilama 45.4 luôn nhận được sự chỉ đạo kịp thời của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam trong nhiều lĩnh vực.
- **Thách thức**
- Nền kinh tế thế giới và Việt Nam vẫn đang được đánh giá còn nhiều khó khăn do khủng hoảng kinh tế và tín dụng. Các doanh nghiệp khó để tiếp cận các nguồn vốn vay. Các công trình bị đình hoãn, giãn tiến độ, thậm chí dừng không tiếp tục đầu tư làm ảnh hưởng rất lớn tới hoạt động sản xuất kinh doanh.
 - Cạnh tranh giữa doanh nghiệp trong nước và doanh nghiệp nước ngoài ngày càng quyết liệt. Lilama 45.4 gặp nhiều khó khăn do tiềm lực tài chính yếu và khả năng tiếp thị dự án còn nhiều hạn chế.
 - Đầu tư cho cơ khí chế tạo đòi hỏi vốn đầu tư ban đầu lớn, thời gian thu hồi vốn dài, công tác nghiệm thu thanh toán, thu hồi vốn gặp nhiều khó khăn, chi phí vốn tăng cao, đầu ra của sản phẩm không ổn định.

PHẦN 2: ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC ĐẾN NĂM 2020

1. Sứ mệnh, tầm nhìn của Công ty đến năm 2020

1.1. Sứ mệnh

- **Đối với thị trường:** Cung cấp các dịch vụ xây lắp, sản phẩm cơ khí chế tạo, dịch vụ đại tu, sửa chữa, bảo dưỡng công trình công nghiệp đạt chất lượng và giá cả cạnh tranh.
- **Đối với cổ đông và đối tác:** Đề cao tinh thần hợp tác cùng phát triển; cam kết đồng hành cùng các đối tác trên con đường phát triển; đối với cổ đông Công ty phấn đấu đem lại mức cổ tức tăng trưởng qua từng năm; luôn gia tăng các giá trị đầu tư hấp dẫn và bền vững.
- **Đối với CBCNV:** Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, năng động, sáng tạo và văn hóa; tạo điều kiện nâng cao thu nhập và cơ hội phát triển công bằng cho tất cả cán bộ công nhân viên.
- **Đối với xã hội:** Kết hợp hài hòa lợi ích doanh nghiệp với lợi ích xã hội; đóng góp tích cực vào các hoạt động xã hội hướng về cộng đồng, thể hiện tinh thần trách nhiệm công dân.

1.2. Tầm nhìn

Lilama 45.4 phấn đấu trở thành nhà thầu chuyên nghiệp trong ngành xây lắp, đủ khả năng để đảm trách các dự án công nghiệp lớn trong nước, tiếp tục khẳng định thương hiệu Lilama 45.4 để vươn ra thị trường khu vực Đông Nam Á ở lĩnh vực thủy điện. Khẳng định uy tín cao, chất lượng -thỏa mãn yêu cầu của khách hàng.

2. Mục tiêu chiến lược của Công ty

☒ Mục tiêu thị trường, thị phần:

Ttrong giai đoạn tới Lilama 45.4 sẽ hướng tới các thị trường:

- ✓ Thị trường trong khu vực Đông Nam Bộ: cung cấp các sản phẩm chế tạo kết cấu thép, phi tiêu chuẩn; các dịch vụ bảo trì bảo dưỡng cho các dây chuyền, máy móc của các Nhà máy trong các khu công nghiệp.
- ✓ Thị trường trong nước và khu vực Đông Nam Á: với năng lực cốt lõi, sở trường của Lilama 45.4, Công ty sẽ tiếp cận và thâm nhập cung cấp các sản phẩm lắp ráp, chế tạo cho các công trình thủy điện.
- ✓ Chuyển thị phần ở phân khúc thủy điện sang phân khúc nhiệt điện, điện gió, lọc dầu. Trong đó mục tiêu thị trường đến năm 2015 phân khúc thủy điện: chiếm 50%, nhiệt điện: 30%, điện gió: 10%, khác: 10% cơ cấu sản lượng và doanh thu. Đến năm 2020 nhiệt điện chiếm 50%, điện gió chiếm 30%, thủy điện và lĩnh vực khác: 20% cơ cấu sản lượng và doanh thu.

☒ Các chỉ tiêu tài chính cơ bản đến năm 2015 và năm 2020 của Công ty

Với một số giả định nền kinh tế chuyển biến theo chiều hướng tích cực, lĩnh vực xây dựng công nghiệp nói riêng trên đà phục hồi, bức tranh tài chính của Lilama 45.4 được thể hiện qua một số chỉ tiêu dưới đây:

Chỉ tiêu	Giá trị dự báo (Tỷ đồng)							
	2013	2014F	2015F	2016F	2017F	2018F	2019F	2020F
Về cơ cấu tài sản								
Tổng tài sản	329	318	323	365	372	380	394	411
Tổng nợ phải trả	270	255	259	280	285	287	289	296
<i>Nợ vay ngắn hạn</i>	175	156	132	140	140	140	140	140
<i>Nợ vay dài hạn</i>	-	-	20	20	16	12	8	4
Vốn điều lệ	40	40	40	60	60	60	60	60
Vốn chủ sở hữu	59	63	64	84	86	92	104	115
Quỹ khen thưởng phúc lợi	1,2	1,8	2,4	3	3,8	4,6	5,8	7,2
Nộp ngân sách nhà nước	9,6	10,4	10,9	11,5	11,8	13,0	14,3	15,7

Kết quả SXKD								
Doanh thu	221	240	252	265	272	299	329	363
Thu nhập bình quân/người lao động (triệu đồng)	5,4	5,7	6,2	6,2	6,4	6,8	7	7

3. Chiến lược của Công ty đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020

- **Chiến lược tăng trưởng tập trung:** tăng cường nguồn lực chất lượng cao để tăng trưởng các sản phẩm/dịch vụ của Công ty tại những thị trường mà Lilama 45.4 hiện đang hợp tác.
 - Khẳng định thương hiệu cũng như vị thế của Lilama 45.4 trong khu vực các tỉnh miền Đông Nam Bộ;
 - Tập trung vào tăng trưởng ở những ngành nghề chính như xây lắp, chế tạo tại phân khúc Thủy điện vừa và nhỏ, chuyển dịch dần sang phân khúc Nhiệt điện, Điện gió, Lọc dầu. Nâng dần tỷ trọng bảo trì bảo dưỡng tại thị trường các nhà máy khu vực Đông Nam Bộ với mục tiêu đến năm 2017 doanh thu từ lĩnh vực này chiếm khoảng 10% Tổng doanh thu của Công ty.
- **Chiến lược thị trường:** tranh thủ uy tín và sự hỗ trợ của Tổng công ty nói chung và thế mạnh, năng lực cốt lõi của Công ty nói riêng để mở tìm kiếm cơ hội phát triển thị trường mới trong nước như: Dự án Nhiệt điện Vĩnh Tân 4, Nhiệt điện Thái Bình, Lọc dầu Nghi Sơn, Nhiệt điện Long Phú, Nhiệt điện Ô Môn.
 Tăng cường công tác thị trường Marketing để tiếp cận các dự án tiềm năng thị trường trong nước như Thủy điện Thác Mơ mở rộng, Thủy điện KonTum Thượng, Dự án điện gió Ninh Thuận... Đồng thời đẩy mạnh hoạt động tìm kiếm các cơ hội hợp tác với các đối tác nước ngoài trong các dự án Thủy điện.
- **Chiến lược lợi nhuận:** Tìm kiếm các thị trường tiềm năng mới như bảo trì bảo dưỡng khu vực Đông Nam Bộ, củng cố các năng lực và uy tín đã có như chất lượng, tiến độ trong thị trường dự án thủy điện, nhiệt điện,.. đầu tư tăng năng lực, củng cố bộ máy tổ chức, đào tạo cán bộ nhân viên để hướng tới các thị trường có nhiều tiềm năng trong giai đoạn tới như: khí điện, phong điện, năng lượng sạch. Cắt giảm một số khoản mục chi phí không trọng yếu đối với hoạt động SXKD của toàn Công ty, kiểm soát chặt chẽ chi phí vật liệu theo định mức ngành, thanh toán chi phí nhân công gắn với năng suất lao động. Lượng hóa các rủi ro của Công ty để giảm thiểu các chi phí phát sinh ngoài dự kiến. Trong những năm qua, doanh thu của Công ty chủ yếu đến từ các công trình thủy điện nhỏ và vừa. Tuy nhiên, đến thời điểm hiện nay, tiềm năng của các nhóm dự án này đã và đang được khai thác gần hết. Thêm vào đó, Chính phủ đã có chủ trương hạn chế phát triển thủy điện. Do đó, chiến lược lợi nhuận của Công ty sẽ hướng đến việc thị trường các dự án nhiệt điện, điện gió, năng lượng sạch, lọc dầu...

4. Các giải pháp thực hiện

- Ngành nghề kinh doanh:
 - Duy trì năng lực, thế mạnh của Công ty trong lĩnh vực lắp đặt, chế tạo, bảo trì bảo dưỡng.
 - Có chính sách để tăng dần tỷ trọng doanh thu từ lĩnh vực lắp đặt và chuyển hướng tới các phân khúc thị trường: điện gió, nhiệt điện, lọc dầu.
 - Khai thác lĩnh vực bảo trì bảo dưỡng cho các dây chuyền, máy móc trong khu công nghiệp các tỉnh miền Đông Nam Bộ.
- Tổ chức nhân sự:
 - Sáp nhập một số Phòng ban, chuyển đổi một số đơn vị cho phù hợp với quy mô và định hướng của Công ty
 - Đảm bảo duy trì cơ cấu gián tiếp 10% - 12% trong tổng số lao động.
 - Đối với đội ngũ quản lý: nâng cao tỷ lệ cán bộ quản lý có trình độ Đại học và trên đại học chính quy, đưa đội ngũ kỹ sư tới các công trình để bổ sung kiến thức thực tế của dự án.
 - Đánh giá chính xác nhu cầu nhân sự của từng bộ phận để có chính sách tuyển dụng, đào tạo; sắp xếp tổ chức, phân công công việc phù hợp;
 - Tăng cường công tác đào tạo đối với đội ngũ lao động trực tiếp đặc biệt là thợ hàn nhằm đáp ứng nhu cầu cao về chất lượng công trình thi công, sản phẩm...
 - Rà soát, xem xét sửa đổi cơ chế lương thưởng, phụ cấp của người lao động, gắn liền lợi ích người lao động với khối lượng công việc phải hoàn thành.
 - Tuyển dụng lao động có chuyên môn trong lĩnh vực nhiệt điện, điện gió, lọc dầu.
 - Đào tạo chuyên môn, tay nghề cho các lao động hiện nay với ưu tiên đào tạo về lĩnh vực nhiệt điện, điện gió, lọc dầu.
- Tài chính
 - Sớm cải thiện tình trạng ứ đọng vốn bằng cách:
 - + Tích cực xử lý công nợ phải thu nhất là các công nợ hiện chưa hoàn tất hồ sơ thủ tục thanh toán; Lập danh mục các điểm còn tồn tại, cử cán bộ tập trung khắc phục để sớm thu hồi nợ.
 - + Đối với những hạng mục công trình đang dở dang: tăng cường công tác giám sát, quản lý đẩy nhanh tiến độ thi công bàn giao cho Chủ đầu tư; Ưu tiên tập trung vốn vào các công trình, dự án mà chủ đầu tư/Nhà thầu chính có năng lực tài chính tốt để thi công, nghiệm thu, để có thể sớm thu hồi vốn tại các công trình đó.
 - + Tích cực tìm kiếm nhà cung cấp có năng lực để hợp tác lâu dài, qua đó, xem xét đàm phán để có chính sách bán hàng thuận lợi, kéo dài được thời hạn thanh toán;
 - + Rà soát các hợp đồng, dự án, công trình thi công đã, đang và sẽ triển khai để xem tình hình tài chính của các dự án, đảm bảo các dự án đều có đủ vốn và công tác thanh toán được thuận lợi;
 - Tăng cường công tác quản lý sản xuất kinh doanh để đạt được mục tiêu tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận:
 - + Quản lý doanh thu:

- Không ngừng nâng cao năng lực cốt lõi của Công ty: năng lực đầu thầu, năng lực mua sắm thiết bị, năng lực chế tạo lắp đặt để củng cố và tăng cường năng lực cạnh tranh.
- Nâng cao công tác thị trường, tiếp thị tìm việc: Bên cạnh duy trì những biện pháp mà Công ty đang thực hiện có hiệu quả thì cần phát triển thêm (i) phân tích sâu, cụ thể hơn về môi trường hoạt động SXKD của Công ty để nhận thức rõ điểm mạnh, điểm yếu, thách thức và cơ hội trong công tác thị trường; (ii) phân tích đối thủ cạnh tranh có cùng ngành nghề, trong cùng khu vực, (iii) tìm hiểu, tiếp cận tiến tới tạo dựng mối quan hệ với các khu công nghiệp, các doanh nghiệp trong khu công nghiệp trong khu vực các tỉnh miền Đông Nam Bộ...
- + Quản lý chi phí:
 - Tổ chức và quản lý công tác giao khoán hợp lý;
 - Sửa đổi và hoàn thiện quy chế khoán;
 - Tổ chức quyết toán cho tất cả các hợp đồng khoán;
 - Quản lý chặt chẽ các định mức kinh tế kỹ thuật để phù hợp với các tiêu chuẩn hiện hành.
 - Tổ chức sản xuất, thi công đồng bộ để đảm bảo sản phẩm làm ra, hạng mục công việc hoàn thành phải nghiệm thu được, không làm phát sinh các chi phí ngoài dự toán.
 - Huy động, sử dụng nguồn nhân lực, đặc biệt là đội ngũ lao động trực tiếp hợp lý, hiệu quả, giảm thiểu tình trạng chờ việc gây lãng phí.
 - Quản lý chặt chẽ việc sử dụng máy móc thi công.
- Đầu tư

Từ mục tiêu thị trường, định hướng ngành nghề kinh doanh, Công ty sẽ xem xét có kế hoạch đầu tư sửa chữa, mua sắm một số máy móc thiết bị đáp ứng yêu cầu của các hợp đồng đã ký kết, phù hợp với chiến lược dài hạn của Công ty.

 - Công ty xác định trong giai đoạn 2014 – 2015 sẽ tập trung nguồn lực để đầu tư:
 - + Củng cố, nâng cấp các máy móc thiết bị thi công hiện đang sử dụng nhằm tối đa hóa hiệu suất sử dụng;
 - + Lập kế hoạch đầu tư mua sắm bổ sung một số máy móc thiết bị như: Máy hàn tự động, máy khoan từ, ...
 - Định hướng giai đoạn 2016 – 2020: để đáp ứng yêu cầu hoạt động sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực điện gió, nhiệt điện, lọc dầu..., tiến tới mục tiêu tổng doanh thu 363 tỷ đồng Công ty sẽ nghiên cứu, lập kế hoạch đầu tư có chiều sâu, trọng điểm các phương tiện, trang thiết bị hiện đại, tân tiến:
 - + Cầu trục 150T
 - + Dây chuyền sản xuất cột điện cho các loại công trình đường dây, điện gió công nghệ mới.
 - + Xe tải 50T
 - + máy cắt CNC
 - Máy hàn tự động
 - Máy lốc tôn 130mm...
- Quản trị
 - Rà soát, sửa đổi, bổ sung các quy trình, quy chế nội bộ để phù hợp với quy mô, định hướng hoạt động của Công ty như: Quy chế khoán, Quy chế thanh toán tiền lương,

- tiền công, Quy chế tổ chức hoạt động, Quy chế quản lý vật tư; Quy chế chi tiêu nội bộ; Quy chế sử dụng xe ô tô; Quy chế sử dụng xe máy thi công;
 - Tổ chức, sắp xếp lại một số phòng ban, đơn vị để tinh gọn bộ máy hoạt động, phù hợp với quy mô và định hướng của Công ty trong giai đoạn từ nay đến 2020;
 - Nâng cao vai trò, trách nhiệm và quyền hạn của bộ phận kiểm soát nội bộ trong Công ty;
 - Tăng cường công tác kiểm tra, giám sát giữa HĐQT đối với Ban điều hành và các cấp quản lý khác; giữa BKS và Ban tổng giám đốc nhằm đảm bảo công tác triển khai thực thi các kế hoạch đã đề ra;
 - Củng cố và nâng cao chất lượng quản trị thông qua việc hoàn thiện các định mức, quy định, chuẩn hóa các quy trình quản trị. Từ đó, hạn chế được các rủi ro và đưa ra giải pháp khắc phục, ngăn ngừa;
 - Minh bạch thông tin để người lao động phát huy hết năng lực, yên tâm công tác, cống hiến nhiều hơn cho công ty.
- Giải pháp thị trường:
- Hướng tới mục tiêu tăng trưởng doanh thu bình quân đạt 5%-10%, Công ty sẽ phải nỗ lực để củng cố uy tín, tạo dựng thương hiệu ngày càng mạnh hơn để có thể thiết lập mối quan hệ với nhiều đối tác trong ngành.
- Thành lập bộ phận đấu thầu và nghiên cứu thị trường của các phân khúc mới theo hướng chuyên môn hóa như: nhiệt điện, điện gió, lọc dầu...
 - Tổ chức đào tạo cho bộ phận đấu thầu, lập dự toán chuyên về các dự án nhiệt điện, điện gió...
 - Có chính sách phát triển thương hiệu tại các khu công nghiệp khu vực Đông Nam Bộ.

PHẦN 3: 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**
- Tái cấu trúc doanh nghiệp trong giai đoạn kinh tế hiện nay là yêu cầu bức thiết đối với hàng loạt doanh nghiệp. Là thời điểm mà doanh nghiệp đánh giá lại và triển khai chiến lược kinh doanh, tái cấu trúc quy trình hoạt động và nhân lực nhằm đẩy nhanh hoạt động sản xuất và kinh doanh của mình. Thực hiện theo chủ trương của Bộ Xây dựng phê duyệt về sắp xếp đổi mới doanh nghiệp nhà nước và Đề án tái cấu trúc doanh nghiệp và nâng cao hiệu quả quản trị của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam, Lilama 45.4 nằm trong số những doanh nghiệp thực hiện tái cấu trúc theo đề án. Việc tái cấu trúc doanh nghiệp sẽ giúp Lilama 45.4:
- Xác định được mục tiêu xây dựng phát triển lớn mạnh, bền vững để thực sự là đơn vị có uy tín của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam. Phát triển tiềm năng và thương hiệu Lilama 45.4, chuẩn hóa về quản trị và kỹ năng quản lý để nâng cao năng lực cạnh tranh, nâng cao uy tín và thương hiệu trên thị trường trong và ngoài nước.
 - Tăng quy mô và chuyên môn hóa nhằm tập trung nguồn lực và tài chính của Công ty vào ngành nghề kinh doanh chính.
 - Duy trì, củng cố, nâng cao hiệu quả trong việc quan hệ hợp tác với các tập đoàn kinh tế, các Công ty trong và ngoài nước để phát triển thị trường, tăng thị phần. Với mục tiêu Lilama 45.4 trở thành nhà thầu xây lắp và chế tạo thiết bị có uy tín, chuyên nghiệp. Các sản phẩm của Lilama 45.4 luôn có chất lượng hàng đầu tại Việt Nam.

- Khắc phục những khó khăn về tài chính mà Công ty đang đối mặt (*tăng trưởng tín dụng luôn cao hơn tăng trưởng doanh thu, vòng quay khoản phải thu giảm, dẫn đến chi phí lãi vay và chi phí khác tăng cao, lợi nhuận giảm...*), đề ra và thực hiện được chiến lược sản xuất kinh doanh dài hạn, tăng nguồn nhân lực chất lượng cao. Những bất cập/hạn chế này đang là rào cản, ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Lilama 45.4.

Vì vậy, để đạt được các mục tiêu chiến lược cũng như khắc phục các khó khăn tồn tại thì việc tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị tại Lilama 45.4 là rất cần thiết. Thông qua việc tái cấu trúc sẽ sắp xếp lại phạm vi hoạt động của Công ty theo ngành nghề, xây dựng quy mô của ngành nghề sản xuất kinh doanh chính, tăng quy mô về vốn, bố trí lại nguồn lực, điều chỉnh cơ chế hoạt động quản lý, chuẩn hóa mô hình quản trị doanh nghiệp giúp hoạt động sản xuất và kinh doanh của Công ty hiệu quả hơn. Đồng thời phù hợp với vị trí, vai trò của Lilama 45.4 trong đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam.

II. Nội dung tái cấu trúc Công ty

1. Giai đoạn 2014-2015

1.1. Tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh

❖ Nội dung tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh của Lilama 45.4:

Trên cơ sở thực trạng năng lực hoạt động của Công ty, định hướng hoạt động SXKD trong thời gian từ nay đến 2020, và đặc biệt là trong bối cảnh chung của nền kinh tế cũng như tiềm năng triển vọng của ngành xây lắp, Công ty định hướng sẽ tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh trong giai đoạn 2014 – 2015 với một số nội dung cụ thể:

➤ Về xây lắp:

- Hiện nay Lilama 45.4 đang cung cấp các dịch vụ xây lắp cụ thể: Lắp đặt thiết bị cơ khí thủy công, Lắp đặt thiết bị Cơ điện các Công trình Nhiệt điện, Điện gió, Lắp đặt kết cấu thép cầu vượt, lắp đặt đường ống cho các nhà máy nước...
- Đối với các công trình đang thực hiện, Công ty sẽ đẩy nhanh tốc độ thi công lắp đặt các công trình: Thủy điện Sông Bung 2, Sông Bung 4, Thủy điện A Roàng, Thủy điện Đồng Nai 5, Lắp đặt thiết bị điện Công trình Nhà máy điện Vũng Áng 1, Lắp đặt đường ống nhà máy nước Nhơn Trạch....
- Trong thời gian tới, Lilama 45.4 sẽ tiếp cận để thâm nhập vào một số công trình tiềm năng: Thủy điện Komtum thượng, Thủy điện Thác Mơ mở rộng, Điện gió Ninh Thuận, Thủy điện Nậm Na 3, Nhà máy nước Thủ Đức, Chế tạo thiết bị giàn khoan dầu khí, Bên cạnh đó, Công ty sẽ là thầu phụ cho Công ty mẹ tại một số công trình như: nhiệt điện Thái Bình, lọc dầu Nghi Sơn, nhiệt điện Vĩnh Tân 4... Kế hoạch này thực thi sẽ mang lại giá trị doanh thu không nhỏ cho Công ty trong thời gian tới.

➤ Về Chế tạo:

- Những sản phẩm Công ty có khả năng sản xuất bao gồm: các thiết bị cơ khí thủy công, Kết cấu thép, bồn bể, đường Ống, Van, cống xả cho nhà máy Thủy điện, các thiết bị phi tiêu chuẩn của các công trình Điện gió, Nhiệt điện, hóa chất, kết cấu thép, dầm, xà mũ của Cầu vượt, các chân đế, dầm của cầu, giàn khoan...
- Nếu thuận lợi trong quá trình tái cấu trúc, cải thiện được những vấn đề bất cập như hiện nay, Công ty sẽ dịch chuyển dần tỷ trọng cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho các Công trình thủy điện sang cung cấp điện gió, nhiệt điện, lọc dầu trong đó chủ yếu là

lắp đặt và chế tạo các thiết bị phi tiêu chuẩn như kết cấu thép, các đường Ống tuần hoàn, bồn bể, đường ống, chế tạo các thiết bị phụ trợ cho các công trình Nhiệt điện, điện gió, Lọc dầu, hóa chất các thiết bị tiêu chuẩn, ... Đây là những sản phẩm rất tiềm năng do hiện nay trong nước vẫn chưa sản xuất được một số thiết bị phụ trợ này và số lượng các công trình liên quan đến lĩnh vực này đang được quy hoạch rất lớn.

➤ **Về Bảo trì, bảo dưỡng:**

- Đây là một lĩnh vực hoạt động được đánh giá rất có tiềm năng của Công ty do hiện có rất nhiều Công trình sau thời gian vận hành đã bước sang giai đoạn phải bảo trì, bảo dưỡng để duy trì tuổi thọ công trình. Lĩnh vực này sẽ mang lại doanh thu ổn định cho công ty với chi phí thấp nên hứa hẹn sẽ mang lại hiệu quả cao cho Công ty.
- Hiện Lilama 45.4 đã có kinh nghiệm bảo trì một số công trình như: nhiệt điện Hải Phòng, Bauxit Lâm đồng, thủy điện Sông Hinh, Thủy điện Đại Ninh, các dây chuyền sản xuất linh kiện điện tử Sanyo... nên khả năng có thể thâm nhập được thị trường là khá lớn.

1.2. Tái cấu trúc doanh nghiệp

a/ Tái cấu trúc sở hữu:

Thay đổi tỷ lệ sở hữu nhà nước: Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đang có kế hoạch sẽ bán bớt phần vốn tại Lilama 45.4 cho các nhà đầu tư khác.

b/ **Tái cấu trúc tài chính:** Như đã phân tích ở trên, năng lực tài chính hạn chế hiện đang là vấn đề cần được ưu tiên cải thiện của Công ty.

❖ **Tái cơ cấu nợ:**

Tái cơ cấu công nợ phải thu:

- Đối với công nợ đang hình thành: Giám sát chặt chẽ việc thi công, nghiệm thu và bàn giao nhằm sớm tạo ra doanh thu hình thành công nợ trong kỳ;
- Đối với các công nợ đủ điều kiện thu hồi:
 - Nghiên cứu hợp đồng, hồ sơ thanh toán để làm việc với Khách hàng để yêu cầu thanh toán kịp thời hạn, giảm thiểu các khoản mục bị quá hạn;
 - Đối với các khoản công nợ phải thu quá hạn, bộ phận quản lý công nợ phải tích cực đôn đốc và áp dụng mọi biện pháp để thu hồi.
- Đối với các công nợ chưa đủ điều kiện thu hồi: Tổ chức hoàn thiện hồ sơ theo yêu cầu của Hợp đồng để chuyển sang nợ đủ điều kiện thu hồi.

❖ **Tái cơ cấu nợ vay:**

- Cải thiện tình trạng bị chiếm dụng vốn.
- Kiểm soát nợ vay theo hướng hệ số nợ phải trả/vốn chủ sở hữu không vượt quá 3 lần.
- Tiếp cận các nguồn vay chi phí thấp: bên cạnh việc tranh thủ sự hỗ trợ của Tổng công ty hỗ trợ để Lilama 45.4 để có thể tiếp cận được các nguồn vay có chi phí thấp. Với quy mô hoạt động cũng như định hướng sản xuất kinh doanh sắp tới, Công ty cần huy động nguồn vay dài hạn khoảng 20 tỷ đồng vào năm 2015.

Theo đó, cơ cấu nợ vay trong giai đoạn 2014-2015 dự kiến:

Chỉ tiêu	ĐVT	2013	2014F	2015F
Tổng nợ	Triệu đồng	270.510	255.283	259.441
Nợ vay		175.193	156.193	152.192
Nợ vay ngắn hạn		175.193	156.193	132.192
Nợ vay dài hạn		-	-	20.000

❖ Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn

➤ Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn cố định:

- ✓ Đối với tài sản cố định hiện có:
 - Tổ chức quản lý và sử dụng tài sản cố định hiện có phù hợp với từng công trình, từng lĩnh vực;
 - Bố trí dây chuyền sản xuất hợp lý, khai thác tối đa công suất thiết kế
 - Xử lý nhanh các tài sản cố định không cần dùng hoặc hư hỏng không có giá trị sử dụng nhằm tránh lãng phí vốn của doanh nghiệp;
 - Phân cấp quản lý tài sản cố định xuống cho các đơn vị nhằm nâng cao ý thức và trách nhiệm quản lý; đôn đốc, kiểm tra việc chấp hành nội quy quy chế sử dụng;
 - Định kỳ bảo trì bảo dưỡng đảm bảo cho tài sản cố định được hoạt động liên tục, thường xuyên;
 - Thường xuyên giám sát, kiểm tra tình hình sử dụng, quản lý tài sản cố định trong toàn Công ty.
- ✓ Đối với việc đầu tư mới tài sản cố định:
 - Xác định đúng định hướng cũng như có kế hoạch đầu tư phù hợp: phải xuất phát từ định hướng hoạt động sản xuất kinh doanh, mục tiêu lợi nhuận, tăng trưởng...;
 - Công tác đầu tư vốn phải tập trung, có trọng điểm, triển khai kế hoạch đầu tư một cách dứt điểm, sớm đưa vào sản xuất nhằm phát huy tác dụng của vốn đầu tư;
 - Để đạt được các mục tiêu chiến lược thì việc đầu tư tài sản cố định trong giai đoạn từ nay đến 2020 là rất quan trọng và thiết thực nên cần thiết phải vận dụng đầy đủ các quy trình, quy chế đối với hoạt động đầu tư mới tài sản cố định đã có, bổ sung những quy định mới cho phù hợp cũng như tổ chức kiểm tra giám sát chặt chẽ từ bước lập kế hoạch đến quá trình triển khai.

➤ Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn lưu động

- Xây dựng các định mức kinh tế, kỹ thuật phù hợp, quản lý vốn lưu động theo định mức, tổ chức tốt việc cung ứng vật tư đầu đủ và kịp thời, hạn chế vật tư bị ứ đọng.
- Tổ chức tốt việc sản xuất, thi công và công tác thanh quyết toán để thu hồi vốn kịp thời. Tăng cường công tác kiểm soát tài sản lưu động, nêu cao kỷ luật tài chính, tránh tình trạng bị chiếm dụng vốn.

1.3. Tái cấu trúc quản lý

1.3.1. Mô hình quản lý

Trong giai đoạn này Công ty vẫn áp dụng mô hình trực tuyến chức năng từ Ban Tổng Giám đốc đến các phòng chức năng, đến các đội công trình và nhà máy chế tạo thiết bị, để hướng tới sự ổn định cao và kế thừa. Đồng thời, Công ty sẽ hoàn thiện chức năng nhiệm vụ các phòng ban để nâng cao hiệu quả quản lý theo hướng:

- + Tổ chức sắp xếp, kiện toàn bộ máy quản lý, các phòng ban chức năng, nhà máy theo hướng tinh gọn chuyên môn hóa, tập trung nhân lực trình độ và thợ có tay nghề, giảm tỷ lệ lao động gián tiếp trong tổng số lao động nhằm nâng cao hiệu quả quản lý kinh doanh. Giảm số lượng các phòng ban xuống còn 05 Phòng, giải thể Ban điều hành Nhiệt điện Duyên Hải 3.

- + Có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ quản lý đáp ứng yêu cầu quản

trị doanh nghiệp. Trong đó chú trọng đến đào tạo công tác quản lý, quản trị doanh nghiệp, trọng tâm là quản trị tài chính.

1.3.2. Mô hình tổ chức lao động

- Đại hội đồng cổ đông
- Ban kiểm soát
- Hội đồng quản trị
- Ban Tổng giám đốc: gồm 01 Tổng giám đốc và 03 Phó Tổng giám đốc (*mỗi một người sẽ phụ trách chuyên về Tài chính, Kỹ thuật và Nội chính*) hỗ trợ Tổng Giám đốc trong công tác điều hành Công ty.
- Đối với Khối tham mưu giúp việc được cơ cấu lại gồm 05 phòng ban nghiệp vụ:
- Khối trực tiếp sản xuất: Tổ chức các đơn vị trực tiếp sản xuất của Công ty bao gồm: 01 Nhà máy và 06 đội thi công.

1.3.3. Quy trình hoạt động quản lý

Chuẩn hóa các quy chế, quy trình quản lý đảm bảo cho công tác quản lý điều hành thống nhất và kiểm soát tốt rủi ro trong quá trình hoạt động kinh doanh của Công ty.

➤ Đối với việc xây dựng, chuẩn hóa các quy trình theo quy định

- Tiếp tục xây dựng, rà soát, sửa đổi, bổ sung để hoàn thiện các quy chế quản lý nội bộ đồng thời vận hành đầy đủ các quy chế, quy định về quản lý, quản trị doanh nghiệp bảo đảm cho công tác quản lý, điều hành, kiểm tra, kiểm soát được hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.
- Tiếp tục hoàn thiện *Quy chế quản lý tài chính* theo hướng minh bạch rõ ràng, tuân thủ theo đúng các chuẩn mực về kế toán theo quy định pháp luật từng thời kỳ.
- Tiếp tục hoàn thiện *Quy trình đấu thầu, quy trình mua sắm vật tư, quy trình mua sắm tài sản, quy trình đầu tư, quy trình quản lý dự án...* theo mô hình hiện đại phù hợp với sự phát triển của Công ty và phù hợp với quy định của pháp luật qua từng thời kỳ.
- Tiếp tục xây dựng, hoàn thiện và ban hành thực hiện thống nhất toàn Công ty *Hệ thống báo cáo quản trị nội bộ, Hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động*.
- Tiếp tục hoàn thiện cơ chế về tuyển dụng, đào tạo nhân sự, chế độ tiền lương, đãi ngộ để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao.
- Tiếp tục hoàn thiện, nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Phân cấp trách nhiệm, quyền hạn rõ ràng của các cấp trong Công ty; củng cố các hoạt động chức năng của các phòng ban phù hợp với tình hình thực tế.

➤ Về xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động

Xây dựng quy trình đánh giá hiệu quả hoạt động, đảm bảo cho việc sản xuất kinh doanh phù hợp với yêu cầu. Phân tích, đánh giá hiệu quả của các quy trình quản lý hiện có của Công ty ở từng giai đoạn, nó là căn cứ quan trọng cho việc sửa đổi, xây dựng, nhằm hoàn thiện *hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động* trong Hệ thống quản lý công ty.

1.4. Tái cấu trúc quản trị

- a) Rà soát bổ sung, sửa đổi các quy chế quản trị nội bộ Công ty, tăng cường công tác kiểm tra giám sát việc vận hành quy chế như: Quy chế thanh toán tiền lương phải gắn thu nhập với hiệu quả công việc, quy trình mua sắm phải thể hiện rõ trách nhiệm của từng bộ phận tham gia....

- b) Rà soát lại cơ cấu, sơ đồ tổ chức, chức năng và nhiệm vụ một số phòng ban, bộ phận cho phù hợp với quy mô, định hướng, ngành nghề của Công ty, xây dựng đội ngũ nhân sự tinh gọn, từ cấp tổ, nhóm, đội đến các phòng, Ban điều hành, cụ thể:
- Hội đồng quản trị
 - Cơ cấu HĐQT cân đối giữa các thành viên có chuyên kỹ thuật và nghiệp vụ, đồng thời bảo đảm tính độc lập trong việc thực thi chức năng giám sát của HĐQT đối với hoạt động điều hành của Ban Tổng Giám đốc.
 - Xây dựng và sửa đổi Điều lệ theo Luật doanh nghiệp và phù hợp với quy định pháp luật hiện hành.
 - Hoàn thiện, chuẩn hóa các quy chế, quy định quản trị, cụ thể: *Quy chế Quản trị Công ty, Quy chế phối hợp hoạt động giữa HĐQT và Ban Tổng Giám đốc, Quy chế phối hợp hoạt động của HĐQT và Ban kiểm soát, Xây dựng chỉ tiêu đánh giá hoạt động của Ban Tổng Giám đốc...* nhằm bảo đảm mọi hoạt động sản xuất kinh doanh trong toàn Công ty được định hướng theo đúng chủ trương, chiến lược mà Đại hội cổ đông đã thông qua và được kiểm soát một cách có hiệu quả vì lợi ích của cổ đông, người lao động, cũng như những người liên quan đến Công ty.
 - Chuẩn hóa hệ thống kiểm soát nội bộ và hệ thống quản trị rủi ro để hỗ trợ Hội đồng quản trị ra quyết định hiệu quả về: chiến lược, phân bổ vốn, quản lý nhân sự chủ chốt và quản lý hiệu quả hoạt động.
 - Ban kiểm soát
 - Ban kiểm soát có cơ cấu nhân sự tuân theo quy định tại Luật doanh nghiệp và Điều lệ Công ty, đảm bảo trong Ban phải có ít nhất 01 thành viên là kế toán viên hoặc kiểm toán viên, đồng thời Trưởng Ban kiểm soát phải là người có chuyên môn về kế toán.
 - Xây dựng, hoàn thiện Quy chế làm việc của Ban kiểm soát, đồng thời lên kế hoạch làm việc cụ thể và nâng cao trách nhiệm của từng thành viên trong Ban để tăng cường và nâng cao hiệu quả trong thực hiện chức năng, nhiệm vụ kiểm tra, giám sát đối với hoạt động của HĐQT và Ban Tổng Giám đốc.
 - Ban Tổng Giám đốc
 - Ban Tổng Giám đốc có cơ cấu nhân sự tinh gọn, đủ năng lực quản lý, điều hành mọi hoạt động sản xuất kinh doanh phù hợp với chiến lược phát triển Công ty. Phân công nhiệm vụ các thành viên trong Ban Tổng Giám đốc theo hướng chuyên môn hóa tạo sự tập trung trong công tác chỉ đạo, điều hành của từng thành viên.
 - Sửa đổi, bổ sung quy định chế độ làm việc của bộ máy điều hành theo thông lệ tốt nhất và phân cấp trách nhiệm, quyền hạn phù hợp theo các mảng: Kỹ thuật, tài chính, nội chính.
 - Trưởng/Phó bộ phận
 - Xây dựng, ban hành thực hiện *Quy chế nội bộ, mô tả công việc từng bộ phận*, cơ chế gắn lợi ích với hiệu quả công việc của người lao động trong Công ty.
 - Xây dựng *Quy trình đánh giá hiệu quả công việc của người lao động*
 - Bố trí công việc nhân viên một cách linh hoạt và thích ứng với yêu cầu thực tế, đảm bảo

1.5. Quản trị sự thay đổi

- *Quản trị sự thay đổi về chiến lược:* Tái cấu trúc chuyển đổi chiến lược phát triển phải diễn ra đồng bộ và có hệ thống cùng với sự thay đổi về mô hình quản lý, cơ cấu tổ chức, chuẩn hóa hệ thống quản trị; Tiếp tục nâng cao, bồi dưỡng, mở rộng năng lực quản lý, quản trị Công ty; Xây dựng các năng lực mới để đáp ứng chiến lược mới.

- **Quản trị sự thay đổi về nhân sự:** Trong quá trình thực hiện tái cơ cấu sẽ dẫn đến sự thay đổi trong nhân sự. Để quản trị sự thay đổi về nhân sự, Công ty:
 - + Tiếp tục xây dựng, hoàn thiện quy chế, quy định, những chính sách phù hợp để ổn định và nâng cao đội ngũ nhân sự của Công ty
 - + Điều chuyển, thay thế nhân sự ở các vị trí phù hợp đảm bảo vừa duy trì ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh vừa đổi mới căn bản, nâng cao năng lực, hiệu quả hoạt động của các bộ máy quản lý và thừa hành trong toàn Công ty. Bố trí nhân sự cho công việc tại các dự án mà Công ty đang thực hiện, đảm bảo việc làm và thu nhập cho người lao động, đồng thời sẽ vận dụng tối ưu các chế độ chính sách của nhà nước để giải quyết thỏa đáng quyền lợi cho người lao động.
- **Quản trị sự thay đổi về tài chính:** Thay đổi về tài chính sẽ ảnh hưởng lớn đến nguồn vốn hoạt động kinh doanh của Công ty, Công ty cần quản trị tốt việc thay đổi này: Đánh giá rủi ro tài chính thông qua hệ số tài chính Công ty so với ngành; Có mức báo động rủi ro để kịp thời nhận diện để đưa ra giải pháp kịp thời; Lựa chọn các đối tác, định chế tài chính có năng lực để duy trì nguồn tài chính cho Công ty; Kiểm soát tốt sự thay đổi trong hợp đồng kinh tế.
- **Quản trị rủi ro:** Xây dựng đội ngũ lãnh đạo có năng lực để quản trị tốt rủi ro chuyên trách. Đồng thời tiếp tục xây dựng, hoàn thiện *Bộ quy trình và công cụ đánh giá rủi ro* để sớm nhận diện và lượng hóa rủi ro đồng thời có biện pháp hạn chế tối đa rủi ro đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

2. Giai đoạn 2016-2020

2.1. Tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh

Giai đoạn này Lilama 45.4 sẽ duy trì và phát triển 03 mảng hoạt động chính:

- 1/ Xây lắp
- 2/ Chế tạo thiết bị
- 3/ Bảo trì bảo dưỡng

Trong đó ưu tiên phát triển ngành nghề xây lắp với tỷ trọng sản lượng và doanh thu chiếm khoảng 60% , cơ khí chế tạo chiếm 30 % , Bảo trì bảo dưỡng chiếm 10%. Và trọng tâm thị trường là các dự án nhiệt điện, điện gió, lọc dầu, các nhà máy khu vực Đông Nam Bộ.

2.2 Tái cấu trúc doanh nghiệp

❖ Tái cấu trúc sở hữu:

- **Tăng vốn điều lệ:** Nhằm cải thiện năng lực tài chính, một trong những mục tiêu, kế hoạch của Công ty là tăng vốn chủ sở hữu từ 40 tỷ đồng lên 60 tỷ đồng vào năm 2016, nâng tỷ trọng vốn chủ sở hữu trong cơ cấu nguồn vốn lên 24%-25% thay vì 20% như hiện nay.
- **Tiếp tục thoái vốn** của Tổng công ty trong trường hợp chưa thoái được theo kế hoạch.

❖ Tái cấu trúc tài chính:

- + Cân đối nguồn vốn tăng cường công tác đầu tư TSCĐ
- + Tập trung đào tạo đội ngũ quản lý kế cận, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực chuyên sâu ở các cấp, lĩnh vực...

➤ Tổng hợp nhu cầu vốn để tái cơ cấu theo kế hoạch:

-
- Nhu cầu sử dụng vốn:
 - Tái cơ cấu các khoản nợ vay ngắn hạn: 34 tỷ đồng;
 - Đầu tư mua sắm máy móc thiết bị: 46 tỷ đồng;
 - Tái cơ cấu quản trị: 2 tỷ đồng (*)
-

• **Nguồn tài trợ dự kiến**

Hình thức	Giá trị huy động	Lộ trình
Vay dài hạn	20 tỷ đồng	Dự kiến động được trong 2015
Tăng vốn điều lệ	20 tỷ đồng	Dự kiến Năm 2016
Lợi nhuận sau thuế và Quỹ đầu tư phát triển	42 tỷ đồng	Ước tính đến 2020

2.3. Tái cấu trúc quản lý

- Tiếp tục kiện toàn bộ máy quản lý, cơ cấu tổ chức của Công ty đảm bảo bộ máy quản lý tinh gọn, phân công chức năng/nhiệm vụ và định rõ trách nhiệm, tránh chồng chéo để đạt hiệu quả cao nhất. Hướng tới chuẩn hóa mô hình quản lý, cơ cấu tổ chức theo mô hình tiên tiến trên thế giới.
- Tiếp tục hoàn thiện, chuẩn hóa hệ thống báo cáo quản trị, hệ thống đánh giá hiệu quả. Chuẩn hóa các quy chế, quy định, quy trình quản lý bảo đảm đạt hiệu quả tốt nhất của công tác quản lý, điều hành, kiểm tra kiểm soát mọi hoạt động sản xuất của Công ty.

2.4. Tái cấu trúc quản trị

Tiếp tục duy trì cơ cấu HĐQT với các thành viên được cân đối hợp lý cả về chuyên môn kỹ thuật, nghiệp vụ, đảm bảo tỷ lệ giữa các thành viên độc lập và thành viên kiêm nhiệm nhằm bảo đảm tính độc lập trong việc thực thi chức năng giám sát của HĐQT đối với hoạt động điều hành của Ban Tổng Giám đốc. Tăng cường công tác kiểm soát nội bộ để hỗ trợ HĐQT trong các lĩnh vực: Chiến lược, quản lý nhân sự, cơ cấu tổ chức, phân bổ vốn...

Tiếp tục hoàn thiện, chuẩn hóa hệ thống các quy chế, quy trình quản trị. Quy chế phối hợp giữa HĐQT và Ban điều hành tạo ra sự thống nhất trong quản lý, điều hành mọi hoạt động của Công ty.

➤ **Quản trị nguồn nhân lực:**

- Đề ra kế hoạch cụ thể để đào tạo cho nguồn nhân lực của Công ty nhằm chuyển hướng lĩnh vực nhiệt điện, điện gió, lọc dầu.
- Xây dựng chiến lược và kế hoạch tuyển dụng dài hạn, trên cơ sở chiến lược tuyển dụng công ty sẽ cụ thể hóa bằng các chính sách tuyển dụng để có được nguồn nhân lực chất lượng cao, trong đó ưu tiên tuyển các kỹ sư có chuyên môn và kinh nghiệm, trong lĩnh vực nhiệt điện, điện gió, lọc dầu.
- Xây dựng hệ thống mô tả công việc để người lao động luôn hiểu rõ công việc, hiểu rõ trách nhiệm cũng như tầm quan trọng của công việc được giao. Sử dụng các hệ thống tiêu chuẩn trong quản lý nhân sự. Xây dựng tiêu chí đánh giá năng suất, hiệu quả công việc phù hợp với Công ty.
- Xây dựng cơ chế lương phù hợp với thị trường: Người lao động làm nhiều được hưởng nhiều làm ít hưởng ít. Bổ sung cơ chế thưởng năng suất lao động để khuyến khích người lao động hăng say làm việc.
- Xây dựng chương trình đào tạo tổng thể và chi tiết cho người lao động để người lao động nắm bắt được được những kiến thức mới, những công nghệ mới.

- Tìm kiếm, hợp tác các Trường đào tạo nghề có uy tín để kết hợp đào tạo nâng cao tay nghề đối với lao động trực tiếp của công ty đặc biệt là thợ hàn, phối hợp với các Trường này đào tạo thực hành cho các học viên sắp ra trường nhằm tạo nguồn lao động có tay nghề cao và ổn định cho Công ty

➤ **Quản trị tài chính**

Lập kế hoạch cụ thể và sát với tình hình tài chính của Công ty, kiểm soát việc thực hiện kế hoạch, tìm hiểu nguyên nhân cụ thể khi kế hoạch không đạt, khi ngân sách vượt quá dự kiến để có hướng khắc phục.

Quản lý vốn cố định bằng việc quản lý chặt chẽ tài sản cố định để tối ưu hóa việc sử dụng tài sản cố định.

Quản lý vốn lưu động: tăng cường quản lý vốn lưu động bằng công nghệ thông tin, dự báo dòng tiền, quản lý các khoản phải thu, quản lý tồn kho vật tư bằng cách đưa ra định mức tồn kho vật tư, tồn quỹ tiền mặt...

Quản lý chặt chẽ nguồn vốn, giám sát hiệu quả sử dụng vốn để giảm rủi ro tài chính

➤ **Năng lực đấu thầu lập dự toán:**

Thành lập và quản lý chặt chẽ các nhóm lập dự toán riêng biệt cho các dự án nhiệt điện, điện gió, thủy điện, lọc dầu... đầu tư các phần mềm hiện đại trong việc lập dự toán. Cử đi đào tạo và đào tạo lại các cán bộ nhân viên trong lĩnh vực đấu thầu, lập dự toán.

➤ **Năng lực Marketing:**

Tìm hiểu kỹ thị trường nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh, đánh giá, xử lý ngay các thông tin liên quan đến các công trình dự án tiềm năng. Công ty nhận định thị trường mục tiêu của lĩnh vực xây lắp và chế tạo là nhiệt điện, điện gió, thủy điện. Thị trường mục tiêu của lĩnh vực bảo trì bảo dưỡng là các nhà máy trong các khu công nghiệp tại khu vực Đông Nam Bộ.

2.5. Quản trị sự thay đổi giai đoạn 2016-2020

Trong quá trình thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp, sẽ diễn ra nhiều sự thay đổi: từ sắp xếp lại phạm vi hoạt động của Công ty theo ngành nghề, xây dựng quy mô của ngành nghề sản xuất kinh doanh chính, bố trí lại nguồn lực, điều chỉnh cơ chế hoạt động quản lý, chuẩn hóa mô hình quản trị doanh nghiệp... Để quản trị sự thay đổi Công ty sẽ chú trọng thực hiện giải pháp trọng tâm: Xây dựng lộ trình thực hiện rõ ràng; tăng cường, bổ sung, nâng cao năng lực của đội ngũ cán bộ quản lý để đáp ứng cho nhu cầu thực tế và có đủ bản lĩnh thích nghi với những thách thức và nhu cầu chuyển đổi mạnh mẽ hơn trong tương lai.

Trên đây là bản tóm tắt đề án “Tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty Cổ phần LILAMA 45.4 giai đoạn 2012-2015 định hướng đến năm 2020”. Hội đồng quản trị Công ty Cổ phần LILAMA 45.4 kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua để triển khai thực hiện.

Trân trọng kính trình!

Nơi nhận:

- Như kính gửi
- Lưu HĐQT

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH



CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
Hoàng Văn Dư