

**NGHỊ QUYẾT  
HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**

Căn cứ Quyết định số 169/2004/QĐ - BCN ngày 09/12/2004 và Quyết định số 2722/QĐ - BCN ngày 25/8/2005 của Bộ Công nghiệp (nay là Bộ Công Thương) chuyển Công ty Dệt May Huế thành Công ty Cổ phần Dệt May Huế;

Căn cứ Điều lệ tổ chức và hoạt động của Công ty Cổ phần Dệt May Huế;

Căn cứ Biên bản cuộc họp HĐQT Công ty số 820/BB-HĐQT ngày 11/11/2020.

**QUYẾT NGHỊ:**

**Điều 1: 100% các thành viên HĐQT thống nhất thông qua báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh quý III, 9 tháng đầu năm 2020, cụ thể là:**

**1 Kết quả sản xuất kinh doanh quý III năm 2020:**

- a) **Giá trị sản xuất công nghiệp:** 348 tỷ đồng, đạt 100% kế hoạch.
- b) **Tổng doanh thu:** 356,5 tỷ đồng, đạt 99,6% kế hoạch.
  - Doanh thu sợi đạt 126 tỷ đồng, đạt 90,3% kế hoạch quý.
  - Doanh thu may đạt 221 tỷ đồng, đạt 106% kế hoạch quý.
  - Doanh thu khác đạt 9,5 tỷ đồng, đạt 95% kế hoạch quý.
- c) **Kim ngạch xuất khẩu tính đủ:** 33 triệu USD.
- d) **Kim ngạch xuất khẩu thanh toán:** 13,1 triệu USD, đạt 98,5% kế hoạch quý.
- e) **Lợi nhuận trước thuế:** 3,08 tỷ đồng, đạt 102,6% kế hoạch quý.
- f) **Quỹ lương tích lũy:** 10,69 tỷ đồng.

**2 Kết quả sản xuất kinh doanh 9 tháng đầu năm 2020:**

- a) **Giá trị sản xuất công nghiệp:** 945 tỷ đồng, đạt 67,4% kế hoạch năm.
- b) **Tổng doanh thu:** 999 tỷ đồng, đạt 69% kế hoạch năm. Trong đó, doanh thu xuất khẩu đạt 703 tỷ đồng, chiếm 71% tổng doanh thu.
- c) **Kim ngạch xuất khẩu tính đủ:** 64,9 triệu USD, đạt 82% kế hoạch năm.
- d) **Kim ngạch xuất khẩu thanh toán:** 31,5 triệu USD, đạt 67% kế hoạch năm.
- e) **Kim ngạch nhập khẩu:** 39 triệu USD, đạt 44,6% kế hoạch năm.
- f) **Lợi nhuận trước thuế:** 7,92 tỷ đồng, đạt 79,2% kế hoạch năm.
- g) **Quỹ lương tích lũy tính đến 30/09/2020:** 12,47 tỷ đồng.
- h) **Khấu hao:** 42,6 tỷ đồng.

**3 Công tác đầu tư:**

**3.1 Các dự án đầu tư đã hoàn thành:**

- Dự án đầu tư thiết bị nhà máy Sợi năm 2019 chuyển tiếp với tổng mức đầu tư 13,7 tỷ đồng.
- Dự án đầu tư thiết bị nhà máy May năm 2019 chuyển dự án với tổng mức đầu tư 35,8 tỷ đồng. Dự kiến hoàn thành thanh quyết toán trong quý IV/2020.

**3.2 Các dự án đầu tư đang triển khai:**

- a) Dự án nhà ăn hai tầng và nhà điều hành: Đã được Tập đoàn phê duyệt chủ trương đầu tư với tổng mức đầu tư 34 tỷ đồng. Hiện đang tạm dừng.





b) Dự án đầu tư bổ sung thiết bị sợi giai đoạn 2020 – 2021 với tổng mức đầu tư là 89,9 tỷ đồng. Đã phát hành hồ sơ mời thầu gói thầu số 1 “Cung cấp, chuyển giao công nghệ 06 máy sợi con 1.440 cọc đổ sợi tự động và 03 máy sợi con 1.440 cọc đổ sợi tự động có bộ compact” và gói thầu số 3 “Cung cấp, chuyển giao công nghệ máy xé kiện dài 45m và máy trộn 8-10 buồng”.

#### **4 Đánh giá một số công tác khác:**

##### **4.1 Khối Sợi:**

- Trong tháng 7, Công ty tổ chức tái cơ cấu nhà máy Sợi thanh lý 52 máy Textima đưa quy mô nhà máy từ 6,7 vạn cọc sợi về 4,5 vạn cọc, số lượng lao động từ 680 người còn 450 người. Sản lượng hàng tháng hiện nay đạt 820 tấn chỉ số Ne 30, tương đương 182 tấn/01 vạn cọc sợi/tháng, tăng 14 tấn/01 vạn cọc sợi/tháng so với thời điểm trước khi sắp xếp.

- Tháng 8/2020, Công ty đã phát triển thêm sản phẩm mới xuất sang thị trường Hàn Quốc với các loại sợi đơn và sợi xe Ne 23 CoCd, sản lượng xuất bán được 60 tấn, tương ứng doanh thu khoảng 03 tỷ đồng. Hiện đang mở rộng thêm số lượng khách hàng tại thị trường này.

- Thay đổi cán bộ quản lý, phương pháp quản trị sản xuất, triển khai thực hiện 5S, đồng bộ hệ thống Quản lý Chất lượng, đảm bảo chất lượng sản phẩm ngay từ công đoạn đầu tiên đến khi giao hàng, tạo thuận lợi cho công tác bán hàng và nâng cao uy tín của Công ty.

##### **4.2 Khối Dệt Nhuộm:**

Sản lượng sản xuất thấp dẫn đến chi phí, giá thành sản phẩm tăng cao làm giảm năng lực cạnh tranh mặt hàng vải của Công ty. Trong quý III/2020, tổng số đơn hàng chỉ đáp ứng được 30% năng lực sản xuất của nhà máy.

##### **4.3 Khối May:**

- Phối hợp với phòng Tài chính Kế toán thực hiện báo cáo quản trị tại các nhà máy May.

- Đã thực hiện sắp xếp lại cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ của các đơn vị trực thuộc khối May theo hướng tăng tính chủ động cho các nhà máy, giảm thời gian và nguồn lực hao phí không cần thiết, tập trung nguồn lực cho công tác thị trường nhằm mục tiêu tăng hiệu quả khối May. Việc thay đổi mô hình hoạt động bước đầu đã có những kết quả tích cực trong công tác sản xuất.

##### **4.4 Khối Nội chính và Tài chính:**

- Soát xét lại tài liệu hệ thống của Công ty và hỗ trợ các đơn vị trong Khối May ban hành tài liệu hệ thống phù hợp với mô hình quản lý mới của Khối May.

- Đã lập dự án đầu tư mua 01 xe 30 chỗ ngồi và 01 xe 07 chỗ ngồi, hiện đang hoàn thiện hồ sơ.

- Đã triển khai cho thuê mặt bằng lắp đặt điện mặt trời tại nhà máy May 4.

- Phòng Tài chính Kế toán đã hướng dẫn các nhà máy May trong việc xác định các loại chi phí phục vụ các báo cáo quản trị kịp thời.

**Điều 2: HĐQT thống nhất thông qua các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh và nhiệm vụ giải pháp thực hiện quý IV/2020, cụ thể như sau:**

#### **2. Kế hoạch sản xuất kinh doanh quý IV năm 2020:**

##### **2.1 Một số chỉ tiêu chính:**

a) **Giá trị sản xuất công nghiệp:** 364 tỷ đồng.

b) **Tổng doanh thu:** 376 tỷ đồng. Trong đó:



- Doanh thu tiêu thụ sợi đạt 144 tỷ đồng;
- Doanh thu tiêu thụ may đạt 220 tỷ đồng;
- Doanh thu khác 12 tỷ đồng.
- c) **Kim ngạch xuất khẩu tính đủ:** 23 triệu USD.
- d) **Kim ngạch xuất khẩu thanh toán:** 16 triệu USD.
- e) **Kim ngạch nhập khẩu:** 13 triệu USD đạt 100% kế hoạch.
- f) **Lợi nhuận trước thuế:** 5 tỷ đồng.
- g) **Quỹ lương tích lũy:** 09 tỷ đồng.
- h) **Khấu hao:** 10,2 tỷ đồng.

## **2. Kế hoạch và giải pháp:**

### **2.2 Khôi Sợi**

#### **2.2.1 Công tác thị trường:**

##### **a) Xu thế của thị trường:**

- Giá nguyên liệu có xu hướng tăng, các nước cũng đang áp dụng trạng thái bình thường để phục hồi kinh tế cũng đã làm cho giá sợi phục hồi và tăng mạnh trong những tháng cuối năm 2020 và đầu năm 2021.

- Cụ thể, thị trường Nam Mỹ sau thời gian trì trệ thị trường này đã có những tín hiệu lạc quan, nhu cầu mua hàng và giá cả tăng mạnh hơn rất nhiều so với thị trường Châu Âu khi dịch bệnh bùng phát trở lại ở khu vực này.

- Thị trường Đài Loan, Nhật Bản và Hàn Quốc có xu hướng bảo hòa trong 02 quý đầu năm 2021. Tuy nhiên từ quý III/2021 trở đi có xu hướng tăng mạnh khi giai đoạn tiêu dùng của người châu Á thường tăng mạnh trong các tháng cuối năm.

##### **b) Giải pháp:**

- Thống kê, phân tích, đánh giá hiệu quả kinh doanh đối với tất cả các khách hàng hiện tại của Công ty, sàng lọc và rút khỏi các thị trường, khách hàng có hiệu quả thấp để phát triển các thị trường, khách hàng mới mang lại hiệu quả cao hơn, cụ thể:

+ Thị trường Bồ Đào Nha: Tiếp tục chào bán các đơn hàng xuất sang thị trường này do có lợi thế về việc cung cấp CO form EUR 1 cho thị trường Châu Âu, bên cạnh đó tiếp tục nâng giá bán để tăng hiệu quả kinh doanh. Nên trong quý IV tỷ trọng xuất khẩu sang thị trường này tiếp tục tăng, chiếm 30% tổng đơn hàng.

+ Thị trường Nam Mỹ: Nhu cầu sợi ở thị trường này trong quý IV, tập trung chủ yếu vào các loại sợi TCM 65/35 và TCD 65/35 và giá cả cải thiện nhiều so với các tháng trước, tiếp tục chốt các đơn hàng chi số thấp Ne 20/1, Ne 24/1, Ne 30/1 có lãi đối với thị trường này. Tỷ trọng đơn hàng chiếm 30%.

+ Thị trường Hàn Quốc: Mức tăng giá sợi cotton ở thị trường này còn chưa cao nên đang đàm phán nâng giá bán sợi cotton, duy trì thị phần hiện có ở thị trường này. Ngoài ra, đang chào bán thêm mặt hàng sợi CVC với mức giá bán có hiệu quả đối với thị trường Hàn Quốc. Tỷ trọng đơn hàng chiếm 5%.

+ Thị trường Thổ Nhĩ Kỳ: Vẫn còn chịu sự ảnh hưởng nặng nề của dịch COVID-19 nên tình hình sản xuất kinh doanh của các Nhà máy chưa trở lại bình thường được, dẫn đến nhu cầu sợi ở thị trường này còn thấp, giá bán chưa cải thiện. Do đó, đối với thị trường này, phòng KD ưu tiên nhận các đơn hàng lẻ có lãi, và các đơn hàng sợi CVCM hiệu quả hơn so với CVCD. Tỷ trọng đơn hàng chiếm 10%

+ Thị trường Đài Loan: giá bán ở thị trường Đài Loan có cải thiện nhưng còn thấp so với mức tăng của ở các thị trường khác nên trong tháng tới cố gắng duy trì chào



bán các khách hàng truyền thống với các chi số thấp, đảm bảo có hiệu quả. Tỷ trọng đơn hàng chiếm 10%.

+ Thị trường nội địa: nhu cầu sử dụng sợi tăng, cùng với đó là sự tăng lên của giá bán, nhưng mức tăng ít hơn so với các mặt hàng xuất khẩu nên trong tháng tới vẫn tập trung sản xuất sợi xuất khẩu. Tuy nhiên, vẫn duy trì tiêu COCD, TCD 87/13, TCD 65/35 để bán cho các khách hàng truyền thống, giữ vững thị phần và khách hàng hiện ở thị trường này với tỷ trọng đơn hàng chiếm 15%.

### **2.1.2 Công tác quản trị sản xuất:**

a) Đảm bảo và ổn định chất lượng sản phẩm:

- Kiểm soát chặt chẽ chất lượng bán thành phẩm tại công đoạn bông, chải.

- Phân công trách nhiệm cụ thể từng cá nhân phụ trách tại các máy (bảo trì, vận hành, thí nghiệm).

- Sau khi hoàn thiện công tác đầu tư, phẩm cấp chất lượng sản phẩm sợi của Công ty phải đạt từ loại khá trở lên, làm cơ sở để bộ phận kinh doanh xác định lại phân khúc thị trường và khách hàng mục tiêu.

b) Tăng năng suất lao động, hiệu suất sử dụng máy:

- Tăng năng suất lao động từ 182 tấn/vạn cọc sợi lên 190 tấn/vạn cọc sợi, tiến tới đạt trên 200 tấn/vạn cọc sợi sau đầu tư.

- Tăng hiệu suất hoạt động của máy sợi con từ 1-2% so với hiện nay, trong đó, máy sợi con Textima tăng từ 90% lên 91%, Suessen tăng từ 88% lên 90%, Toyota tăng từ 91% lên 92%, Rieter tăng từ 89% lên 90%.

- Tập trung vào chất lượng công tác bảo trì, nghiên cứu các cải tiến kỹ thuật để giảm thời gian dừng máy, giảm số lượng cọc chết tại máy sợi con.

- Sắp xếp lại mặt bằng nhà xưởng khoa học, thông thoáng, hiệu quả tối ưu.

c) Rà soát, ban hành lại định mức sử dụng nguyên, nhiên liệu, vật tư, phụ tùng, điện cho từng loại sản phẩm phù hợp với công nghệ nhà máy sau khi sắp xếp.

d) Nghiên cứu, phát triển các sản phẩm mới phù hợp với xu hướng, thị hiếu của thị trường như sợi Compact, sợi CF, ... mục tiêu phát triển được 01 sản phẩm mới/quý. Công tác làm mẫu, giao mẫu phải đảm bảo đúng quy trình, phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng thành viên thực hiện.

e) Tổ chức các lớp đào tạo nâng cao kỹ năng tay nghề cũng như cán bộ quản lý nhà máy để vận hành mô hình sản xuất mới có hiệu quả. Tổ chức các đoàn tham quan học tập các doanh nghiệp có hiệu quả trong ngành.

### **2.1.3 Công tác tiết kiệm chi phí:**

- Vận hành điều không hiệu quả, ổn định ôn, ẩm độ, đồng thời, lựa chọn phương án pha bông khoa học, hợp lý để ổn định chất lượng và giảm tỷ lệ tiêu hao bông, xơ nguyên liệu.

- Lựa chọn cơ kiện, phụ tùng với chất lượng, mức giá phù hợp, sử dụng hiệu quả để tiết kiệm chi phí.

- Rà soát, thay thế các đồng hồ điện đã cũ để giảm tỷ lệ thất thoát trong hệ thống điện của nhà máy, hạn chế vận hành các thiết bị không cần thiết để giảm mức tiêu thụ điện của nhà máy.

### **2.1.4 Công tác cung ứng:**



- Đánh giá lại các nhà cung ứng (vật tư, cơ kiện phụ tùng, ống côn, thùng carton, đơn vị vận chuyển, phế liệu...), thương lượng giảm giá, cùng chia sẻ với Công ty trong lúc Công ty cũng phải giảm giá cho các đối tác, khách hàng.

- Kiểm kê, kiểm tra chất lượng cơ kiện phụ tùng, lập phương án sử dụng cơ kiện phụ tùng hợp lý, góp phần giảm chi phí, nâng cao hiệu quả cho Công ty.

#### **2.1.5 Công tác đào tạo:**

- Tổ chức các lớp đào tạo nâng cao kỹ năng tay nghề cũng như cán bộ quản lý nhà máy để vận hành mô hình sản xuất mới có hiệu quả.

- Tổ chức các đoàn tham quan học tập các doanh nghiệp có hiệu quả trong ngành.

#### **2.2. Khối Dệt Nhuộm:**

- Chủ động phối hợp với bộ phận thị trường Khối May tìm kiếm đơn hàng để đáp ứng năng lực sản xuất của nhà máy đảm bảo công việc cho người lao động và hiệu quả của Công ty.

- Ổn định chất lượng, theo dõi tiến độ gia công vải mộc để các nhà máy chủ động triển khai sản xuất.

#### **2.3. Khối May:**

##### **2.3.1 Công tác thị trường:**

- Tích cực khai thác thị trường, đảm bảo các đơn hàng sản xuất cho các nhà máy trong quý IV năm 2020 và quý I năm 2021.

- Đánh giá, rà soát lại hiệu quả các đơn hàng, khách hàng hiện tại của Công ty để có phương án sàng lọc, ưu tiên lựa chọn các đơn hàng lớn, đơn hàng FOB để tạo điều kiện cho các nhà máy tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả của khối May.

- Thực hiện giảm số lượng vendor trung gian của các đơn hàng may, tiến đến làm đơn hàng FOB trực tiếp từ khách hàng.

##### **2.3.2 Công tác quản trị sản xuất:**

- Hàng tháng, lập báo cáo quản trị công tác sản xuất nhằm phản ánh chính xác kết quả SXKD, kịp thời có các giải pháp điều hành SXKD có hiệu quả.

- Xác định, phân quyền việc cung ứng các loại vật tư, phụ tùng, nguyên phụ liệu giữa các nhà máy May và các phòng Thị trường May.

- Tập trung thu hồi công nợ quá hạn, đàm phán lại với khách hàng để giảm số ngày thu tiền, cân đối dòng tiền của Công ty.

#### **3. Khối Nội chính:**

a) Xây dựng phương án, thực hiện khoán quỹ lương cho các phòng Thị trường May từ ngày 01/11/2020 và phòng Kinh doanh từ ngày 01/12/2020.

b) Soát xét lại Quy hoạch cán bộ Công ty.

c) Nghiên cứu thành lập bộ phận IT của Công ty.

d) Phối hợp các trường và đơn vị đào tạo chuyên ngành tổ chức các lớp đào tạo theo nhu cầu của các đơn vị.

e) Phối hợp các đơn vị trong Công ty tổ chức các chương trình đào tạo nội bộ, bồi dưỡng cán bộ nguồn các cấp cho Công ty theo hướng:

- Trưởng đơn vị tổ chức đào tạo người kế cận;

- Chuyên viên giỏi xây dựng giáo trình và đào tạo chuyên viên khác.

f) Tổ chức đánh giá nội bộ toàn Công ty năm 2020, rà soát lại tài liệu hệ thống Công ty và Quy chế bảo mật thông tin Công ty (NS-QC-13).

#### **4. Công tác đầu tư:**



#### 4.1 Lĩnh vực sợi:

- Hoàn thiện dự án đầu tư bổ sung thiết bị Sợi năm 2020 – 2021 đã được phê duyệt.
- Lập dự án đầu tư 2021-2022: Triển khai đầu tư thêm máy con đố sợi tự động 1440 cọc, máy xe, máy nén khí, máy bọc bao và một số thiết bị khác để tăng tính chủ động cho nhà máy trong quá trình sản xuất.

**4.2 Lĩnh vực Dệt Nhuộm:** Đầu tư bổ sung thêm 10 máy dệt kim cho nhà máy Dệt Nhuộm để cân bằng giữa năng lực dệt và năng lực nhuộm, đảm bảo đủ năng lực để tiếp nhận các đơn hàng Dệt Nhuộm số lượng lớn của khách hàng hoặc bán vải. Thanh lý các máy dệt Mayer & Cie đã hết khấu hao và hư hỏng để lấy mặt bằng lắp máy mới.

#### 4.3 Lĩnh vực May:

- Lập dự án đầu tư máy cắt tự động cho các nhà máy May 1, May 2, May 4 và chi nhánh Quảng Bình theo nhu cầu của các đơn vị.
- Lập phương án cải tạo kho thành phẩm tại nhà máy May 4 và chi nhánh Quảng Bình; Mua mới 01 nồi hơi công suất 1,5 đến 2 T/h cho nhà máy May 4.

**4.4 Đầu tư khác:** Thay thế đường ống nước nội bộ Công ty.

#### 5. Công tác tài chính:

- Chuẩn bị nguồn vốn cho các dự án đầu tư giai đoạn 2020-2021 và 2021-2022.
- Tổ chức đào tạo, hướng dẫn nhân viên hoàn thiện báo cáo quản trị tham mưu cho Ban điều hành Công ty.

**Điều 3.** Hội đồng quản trị thống nhất chủ trương đầu tư tại các Khối để nâng cao năng lực sản xuất và ổn định chất lượng sản phẩm tăng tính cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên, để đảm bảo cân đối nguồn vốn trong công tác đầu tư, yêu cầu Tổng Giám đốc lập kế hoạch triển khai đầu tư chi tiết tại các Khối và báo cáo Hội đồng quản trị trước khi triển khai. Riêng dự án thay thế đường ống nước nội bộ giao Tổng Giám đốc Công ty chỉ đạo thực hiện kịp thời.

**Điều 4:** Giao Tổng Giám đốc Công ty chỉ đạo tổ chức thực hiện công tác sản xuất trong quý IV năm 2020 phấn đấu hoàn thành và vượt các chỉ tiêu kế hoạch đề ra.

**Điều 5:** Các thành viên HĐQT, Ban Điều hành, Trưởng các đơn vị trực thuộc Công ty chịu trách nhiệm thi hành Nghị quyết này./.

#### Nơi nhận:

- Các thành viên HĐQT;
- Ban Giám đốc Công ty;
- Trưởng Ban Kiểm soát;
- Kế toán trưởng;
- Trưởng các đơn vị;
- Công bố thông tin;
- Lưu: VT, Thư ký HĐQT;

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH  
  
NGUYỄN ĐỨC TRỊ