

Hà Nội, ngày 24 tháng 4 năm 2021

**CÔNG BỐ THÔNG TIN TRÊN CÔNG THÔNG TIN ĐIỆN TỬ CỦA  
ỦY BAN CHỨNG KHOÁN NHÀ NƯỚC VÀ SGDCCK TPHCM**

**Kính gửi: - Ủy ban Chứng khoán Nhà nước  
- Sở Giao dịch Chứng khoán TP HCM**

Công ty: **CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA10**

Mã chứng khoán: **L10**

Địa chỉ trụ sở chính: Toà nhà Lilama10 - Phố Tố Hữu - Phường Trung Văn - Quận Nam  
Từ Liêm - Thành phố Hà Nội.

Điện thoại: 024 38649584 Fax: 024 38649581

Người thực hiện công bố thông tin: **Trịnh Ngọc Tuấn Hùng**

Địa chỉ: Toà nhà Lilama10 - Phố Tố Hữu - Phường Trung Văn - Quận Nam Từ Liêm -  
Thành phố Hà Nội.

Điện thoại: 024 3 8649586 Fax: 024 38649581

Loại thông tin công bố  24 giờ  72 giờ  bất thường  theo yêu cầu  định kỳ:

Nội dung công bố thông tin: **Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị  
Công ty Cổ phần Lilama 10 giai đoạn 2020-2025; định hướng đến năm 2030 được  
Đại hội đồng Cổ đông thường niên năm 2021 thông qua ngày 24/4/2021.**

Thông tin này được công bố trên trang thông tin điện tử của Công ty vào ngày  
24/4/2021 tại địa chỉ website: [www.lilama10.com.vn](http://www.lilama10.com.vn).

Chúng tôi xin cam kết các thông tin công bố trên đây là đúng sự thật và hoàn toàn  
chịu trách nhiệm trước pháp luật về nội dung các thông tin đã công bố.

Nơi nhận:

- Như trên;
- Lưu Lilama 10.

**Người được ủy quyền công bố thông tin**  
(Ký, ghi rõ họ tên, chức vụ, đóng dấu)



**KẾ TOÁN TRƯỞNG**

*Trịnh Ngọc Tuấn Hùng*



LILAMA10, JSC

TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM (LILAMA CORPORATION)  
**CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA10 (LILAMA10, JSC)**

Trụ sở: Tòa nhà Lilama10, Phố Tố Hữu, Phường Trung Văn,  
Quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Tel: 0243.8649584 Fax: 0243.8649581

Email: info@lilama10.com

ISO 9001:2015

ISO 14001:2015

ISO 45001:2018

ASME - "S": "U"

www.lilama10.com

www.lilama10.com.vn

# ĐỀ ÁN

**TÁI CẤU TRÚC VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ  
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10, GIAI ĐOẠN 2021 - 2025,  
ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2030**

-----

**Hà Nội 01 - 4 - 2021**



**Mục lục**

**ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ  
CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10 GIAI ĐOẠN 2021 - 2025,  
ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2030**

-----

Mục lục.....	2
PHẦN 1 .....	3
PHẦN MỞ ĐẦU .....	3
PHẦN 2. TÌNH HÌNH HIỆN TRẠNG .....	3
II. Cơ cấu tổ chức .....	4
1. Cơ cấu tổ chức hiện tại của LILAMA 10 gồm : .....	4
2. Công ty liên kết: 01 Công ty .....	4
III. Công tác đầu tư, góp vốn: .....	4
IV. Tình hình tài chính .....	6
V. Tình hình quản trị, quản lý công ty .....	8
PHẦN 3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG .....	9
1. Cơ hội .....	9
2. Thách thức.....	12
3. Điểm mạnh.....	13
4. Điểm yếu .....	14
PHẦN 4. ....	14
ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2021-2025,.....	14
TẦM NHÌN ĐẾN 2030.....	14
1. Tầm nhìn .....	14
2. Sứ mệnh của LILAMA 10 .....	14
3. Giá trị cốt lõi của LILAMA 10.....	15
1. Mục tiêu tài chính .....	15
2. Mục tiêu khách hàng .....	15
3. Mục tiêu phát triển năng lực .....	15
III. Các mục tiêu chiến lược.....	16
1. Về phát triển ngành nghề SXKD: .....	16
2. Về tái cơ cấu mô hình tổ chức công ty .....	17
3. Về đầu tư, góp vốn.....	19
4. Về tài chính .....	19
IV. Các giải pháp chính.....	20
1. Quản trị tài chính.....	20
2. Quản trị nguồn nhân lực.....	20
3. Phát triển năng lực Tiếp thị - Đấu thầu.....	21
4. Xây dựng năng lực Quản lý dự án .....	21
5. Phát triển năng lực thi công lắp đặt các dự án: .....	21
6. Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin quản lý.....	22

# PHẦN 1

## PHẦN MỞ ĐẦU

### I. Sự cần thiết của đề án:

LILAMA 10 được thành lập từ năm 1983 đã có lịch sử gần 40 năm xây dựng và phát triển, là doanh nghiệp hàng đầu của ngành Lắp máy Việt Nam, có thương hiệu và uy tín trên thị trường.

Trong nhiều lĩnh vực, LILAMA 10 có khả năng cạnh tranh hàng đầu trong nước như: Lắp đặt các nhà máy thủy điện, nhà máy nhiệt điện, lưới truyền tải điện 220kV và 500kV, Gia công chế tạo thiết bị cơ khí thủy công; đủ năng lực hợp tác với các đối tác trong nước và nước ngoài để tham gia các công trình EPC, công trình chìa khoá trao tay.

Trên con đường phát triển, đặc biệt sau khi chuyển đổi mô hình hoạt động thành Công ty cổ phần, LILAMA 10 đã hình thành cơ cấu tổ chức quản trị theo mô hình chuẩn và đã phát huy tốt hiệu quả trong quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và khắc phục những tồn tại, bất cập về cơ cấu tổ chức, về tài chính, quản trị và quản lý, v.v. làm cho quyết định quản lý trong quá trình tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả thấp để đưa công ty phát triển ổn định, bền vững, LILAMA 10 cần phải có sự thay đổi về định hướng chiến lược SXKD, đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ và lĩnh vực hoạt động, xây dựng mô hình tổ chức tiên tiến theo kịp với sự vận động và phát triển của thị trường trong tình hình mới. Vì vậy, cần thiết phải xây dựng định hướng phát triển công ty giai đoạn 2021- 2025 với tầm nhìn đến 2030.

### II. Căn cứ pháp lý

- Luật doanh nghiệp số 59/2020/QH14;

- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 5400101273, đăng ký lần đầu ngày 29/12/2006, đăng ký thay đổi lần thứ 10 ngày 21/9/2016;

Để phù hợp với tình hình thực tế, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, hiệu quả quản lý, điều hành, tăng sức cạnh tranh nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty, phù hợp với định hướng Tái cấu trúc của LILAMA. Công ty Cổ phần Lilama 10 đã tiến hành xây dựng Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị công ty giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn đến 2030.

## PHẦN 2. TÌNH HÌNH HIỆN TRẠNG

### I. Lĩnh vực, phạm vi hoạt động kinh doanh

Công ty Cổ phần LILAMA 10 là một công ty đại chúng, có vốn điều lệ là

98,900 tỷ đồng, trong đó Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP nắm giữ 36,0%, các cổ đông khác chiếm 64,0%. Cổ phiếu của Công ty (mã L10) được niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh từ ngày 11/12/2007.

Lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính của LILAMA 10 là Chế tạo các sản phẩm cơ khí (thiết bị và kết cấu thép), thi công xây lắp các công trình công nghiệp, tư vấn thiết kế công trình, ngoài ra còn có các ngành nghề khác là cho thuê bất động sản cùng các dịch vụ thương mại liên quan.

Phạm vi kinh doanh chủ yếu là trong nước, có tham gia một số dự án tại nước ngoài như Ghi Nê Xích đạo, Lào và đang tiếp tục phát triển mở rộng các dự án tại nước ngoài.

## **II. Cơ cấu tổ chức**

### **1. Cơ cấu tổ chức hiện tại của LILAMA 10 gồm :**

- Đại hội đồng cổ đông;
- Hội đồng quản trị : **05** thành viên;
- Ban Kiểm soát : **03** thành viên;
- Ban Tổng giám đốc: Gồm Tổng giám đốc và 04 phó Tổng giám đốc;
- 05 phòng/ban quản lý (khối gián tiếp) gồm: phòng Tổ chức lao động tiền lương, phòng Tài chính-Kế toán, phòng Kinh tế-kỹ thuật, Ban quản lý máy; Ban quản lý và khai thác Tòa nhà LILAMA 10.
- 07 phòng Chi nhánh ; 16 Đội công trình;
- Số lượng và cơ cấu lao động:
  - + Tổng số lao động là: **2.089** người, trong đó:
    - . Quản lý trung và cao cấp: 29 người;
    - . Kỹ sư, kỹ thuật: 245 người; Chuyên môn nghiệp vụ: 64 người.
    - . Công nhân kỹ thuật + phục vụ: 1.749 người
    - . Đảng và đoàn thể chuyên trách: 02 người.

### **2. Công ty liên kết: 01 Công ty**

Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam sở hữu 36% vốn điều lệ tại LILAMA 10 (trước đây là Công ty mẹ chi phối nắm giữ 51% vốn Điều lệ), hoạt động trong các lĩnh vực chính là : Cơ khí chế tạo thiết bị và xây lắp công trình công nghiệp.

## **III. Công tác đầu tư, góp vốn:**

**1- Góp vốn đầu tư:** Công ty đầu tư góp vốn 4,95% vốn điều lệ (2.250.000

CP/45.440.000 CP) tại 01 công ty hoạt động trong lĩnh vực ngành nghề kinh doanh bất động sản là: Công ty cổ phần Đầu tư xây dựng LILAMA (LILAMA Invest).

## 2- Đầu tư Tòa nhà LILAMA 10 giai đoạn I :

Dự án Tòa nhà LILAMA10 do Công ty làm chủ đầu tư theo hình thức Xây dựng - Sở hữu - Kinh doanh. Dự án thuộc Thành phố Hà Nội với quy mô :

- Tên dự án : Tòa nhà Lilama10
- Qui mô : XD 01 khối toà nhà cao 15 tầng + 02 tầng hầm
- Diện tích xây dựng: 1.086 m<sup>2</sup>
- Tổng diện tích sàn : 16.000 m<sup>2</sup>( Không bao gồm diện tích sàn tầng hầm)
- Tổng diện tích sàn 02 tầng hầm : 4.060 m<sup>2</sup>
- Địa điểm xây dựng: Xã Trung Văn, Huyện Từ Liêm, Thành phố Hà Nội
- Thời gian khởi công, hoàn thành (thực tế): 2008 - 2010

Tổng mức đầu tư xây dựng của dự án là 180,673 tỷ đồng trong đó: nguồn vốn vay thương mại 80% vốn tự có của Công ty là 20%.

## 3- Đầu tư Nhà máy cơ khí chế tạo thiết bị Hải Dương:

- Tên dự án : Nhà máy Cơ khí chế tạo thiết bị Hải Dương
- Chủ đầu tư : Công ty cổ phần LILAMA10
- Địa điểm : Xã Cộng Hòa + Xã Thượng Vũ, Huyện Kim Thành, Tỉnh Hải Dương
- Diện tích : 5,79 ha (57.900 m<sup>2</sup>)
- Tổng mức đầu tư : 64,4 tỷ đồng
- Nguồn vốn đầu tư: Vốn vay thương mại 70%, vốn tự có 30%
- Thời gian hoàn thành đầu tư: 17/6/2014

## IV. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh

Bảng 2. Tổng hợp kết quả SXKD LILAMA 10 từ năm 2016 đến 2020

Đơn vị: Tỷ đồng

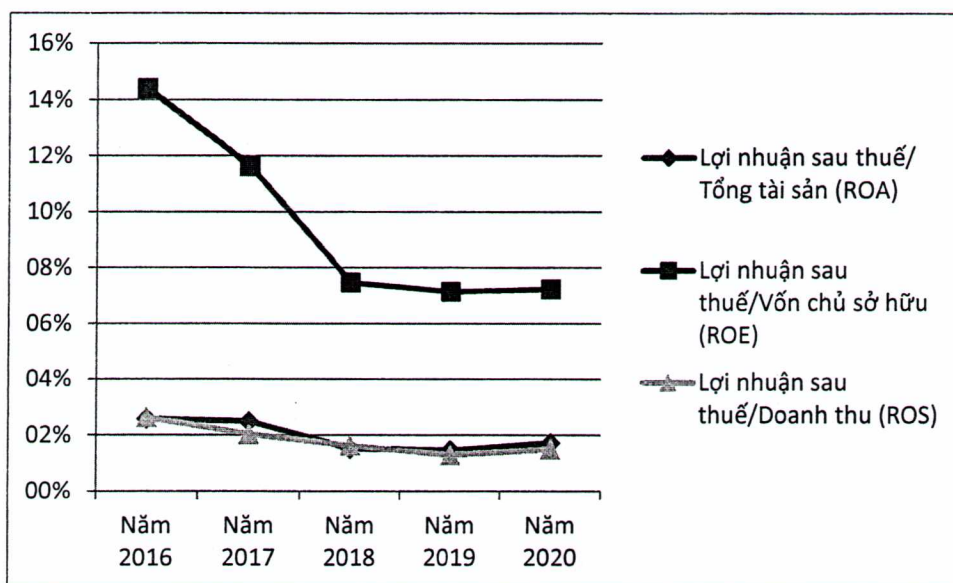
Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020
Doanh thu	1.249	1.356	1.095	1.338	1.201
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	91	113	60	60	45
Chi phí tài chính	27	24	18	16	8
Tổng lợi nhuận trước thuế	42	37	23	22	22
Lợi nhuận sau	33	28	18	18	18

Chỉ tiêu	2016	2017	2018	2019	2020
thuế thu nhập doanh nghiệp					
Tổng tài sản	1.277	1.106	1.169	1.190	1.042
Vốn chủ sở hữu	229	237	240	245	250

- Giai đoạn 2016-2018: Doanh thu mảng kinh doanh chính của Công ty tăng trưởng ổn định, tuy nhiên đã bắt đầu xuất hiện xu hướng đi xuống vào năm 2018 (giảm khoảng 20% so với năm 2016,2017). Nguyên nhân chính là do tác động của khủng hoảng kinh tế và tiếp theo là các chính sách hạn chế đầu tư thủy điện của nhà nước, khiến tỷ trọng doanh thu của mảng thủy điện giảm dần. Trong giai đoạn này, tỷ trọng doanh thu của các dự án nhiệt điện, lọc dầu, xi măng có những tăng trưởng nhỏ.

- Giai đoạn 2018-2020: Doanh thu dần ổn định và tăng trưởng ở mức chậm, cao nhất là vào năm 2019 đạt 1.338 tỷ. Trong số này, tỷ trọng doanh thu của công tác gia công chế tạo luôn ổn định (dao động khoảng 400 tỷ so với bình quân 185 tỷ giai đoạn 2016-2018, tỷ trọng doanh thu của thủy điện giảm (bình quân 500 tỷ giai đoạn 2016-2018 giảm xuống 273 tỷ giai đoạn 2018-2020); tỷ trọng các dự án nhiệt điện và công nghiệp khác tăng trưởng đều, ổn định.

#### IV. Tình hình tài chính



- Các chỉ tiêu đánh giá tình hình tài chính của Công ty ở mức thấp, cụ thể:

+ Lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản (ROA): Từ năm 2016 đến 2020 đều ở mức thấp (cao nhất 2,6% và thấp nhất là 1,5%).

+ Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu (ROE): Cao nhất 14,4% năm 2016, thấp nhất 7,2% năm 2019.

+ Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu (ROS): Cao nhất 2,6% năm 2016 và thấp nhất vào năm 2019 (1,3%).

- Về cơ cấu tài sản: Từ năm 2016 đến 2020 chủ yếu là tài sản ngắn hạn.
- Về khả năng thanh toán năm 2020, Công ty có đủ khả năng thanh toán các khoản nợ:

+ Hệ số khả năng thanh toán hiện hành bình quân là 1,43 lần.

+ Hệ số thanh toán tức thời bình quân là 0,42 lần.

+ Hệ số thanh toán nhanh bình quân là 1,04 lần.

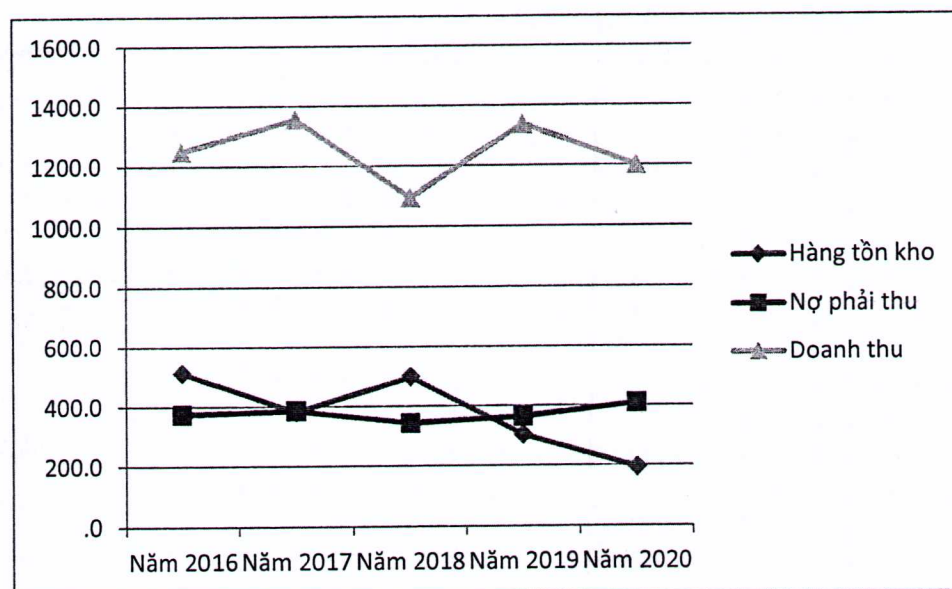
- Việc thực hiện nghĩa vụ với Ngân sách Nhà nước và trả lương cho người lao động được Công ty thực hiện đầy đủ, kịp thời. Tính đến thời điểm ngày 31/12/2020:

+ Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước là: 1,3 tỷ đồng

+ Phải trả người lao động là: 28,8 tỷ đồng

Công ty đã thực hiện nộp đầy đủ các khoản nợ Ngân sách và phải trả người lao động trên đây đủ trong năm 2021.

Đơn vị tính: Tỷ đồng



- Nợ phải thu: Số dư nợ phải thu đến 31/12/2020 là 409,5 tỷ đồng, đã trích lập dự phòng phải thu khó đòi là 31,6 tỷ đồng.
- Hàng tồn kho đến thời điểm 31/12/2020 là 195,2 tỷ đồng.
- Chi trả cổ tức: thực hiện chi trả cổ tức bằng tiền mặt từ năm 2016-2019 với tổng giá trị là 42,097 tỷ đồng.



## V. Tình hình quản trị, quản lý công ty

- HĐQT và Ban Tổng giám đốc: HĐQT vừa quản trị, vừa kiêm nhiệm một số chức vụ điều hành trong Công ty; Cơ cấu HĐQT đảm bảo 1/3 thành viên không điều hành.
- Đã có định hướng, quy hoạch, kế hoạch phát triển ngành, lĩnh vực sản phẩm về lâu dài, do đó quản lý, đầu tư đã xác định trọng tâm, trọng điểm. Chi nhánh, đơn vị sản xuất có hướng đi liên quan đến nhau, tạo nên mối liên quan mật thiết trong sản xuất.
- Các đơn vị giúp việc, tham mưu của Công ty thực hiện tốt vai trò hướng dẫn, kiểm tra, giám sát các đơn vị sản xuất một cách có hiệu quả.
- Năng lực và trình độ quản lý của cán bộ quản lý tại một số đơn vị, bộ phận còn hạn chế.
- Một số đơn vị chưa kiểm soát được chi phí, đặc biệt là ứng chi phí cho các đơn vị khoán.
- Các hệ thống quy chế, quy trình quản trị quản lý và điều hành cơ bản đầy đủ, hoàn thiện và được thực hiện đúng; thiếu các quy trình quản trị tài chính, quản trị nguồn nhân lực tiên tiến, v.v.
- Công tác quản lý và giám sát Kế hoạch SXKD được thực hiện đầy đủ, tuy nhiên việc theo dõi một số Hợp đồng chưa chặt chẽ, sát sao, dẫn đến tình trạng chi phí SXKD vượt quá doanh thu, một số dự án treo chưa được thanh quyết toán, công tác nghiệm thu thanh toán chưa gắn liền với việc thu hồi công nợ dẫn đến nợ phải thu tăng cao.
- Việc đầu tư vốn vào Công ty cổ phần Đầu tư xây dựng LILAMA (LILAMA Invest) không hiệu quả, một phần ảnh hưởng đến năng lực tài chính và hiệu quả sử dụng vốn.
- Về cơ chế, chính sách: Cơ chế trả lương cơ bản phù hợp với đóng góp của người lao động; đã có các cơ chế, chính sách khuyến khích người lao động có năng lực, ý thức tổ chức kỷ luật, gắn bó với Công ty; Tiền lương được thanh toán kịp thời, không có tình trạng nợ lương; Tham gia đầy đủ bảo hiểm xã hội - bảo hiểm y tế - bảo hiểm thất nghiệp và các loại bảo hiểm khác như bảo hiểm 24/24...cho người lao động; Chế độ an toàn lao động - vệ sinh lao động cũng được thực hiện đầy đủ, kịp thời đúng quy định của pháp luật tạo tâm lý làm việc của người lao động được ổn định, tạo được động lực làm việc, năng suất lao động được cải thiện; Tuy nhiên điều kiện làm việc không ổn định, thường xuyên lưu động; môi trường làm việc khắc nghiệt; địa điểm làm việc vùng sâu, xa làm ảnh hưởng không nhỏ đến công tác tuyển dụng và điều động nhân lực.

- Việc áp dụng và đổi mới công nghệ được chú trọng đầu tư theo chiều sâu dẫn đến năng suất lao động được cải thiện.

### PHẦN 3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG

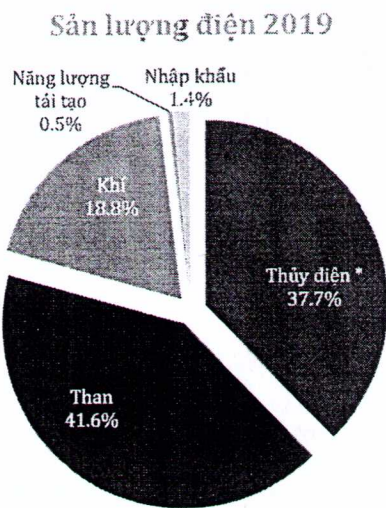
#### I. Cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu

LILAMA 10 đã tiến hành phân tích môi trường vĩ mô, môi trường ngành cơ khí và nội tại bên trong công ty, từ đó đã xác định rõ các cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu chính có tác động mạnh đến quá trình hoạt động và phát triển của Công ty, cụ thể:

##### 1. Cơ hội

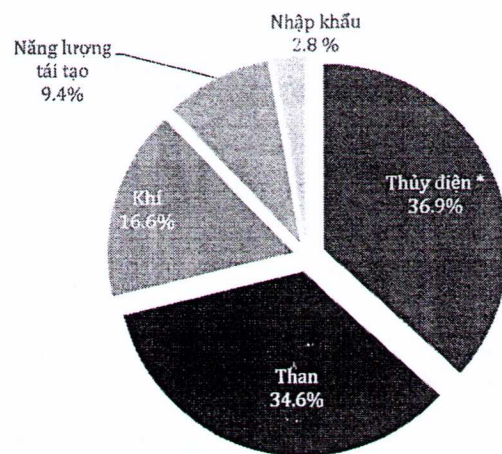
a) *Nhu cầu năng lượng điện tiếp tục tăng nhanh*: Theo dự báo của Bộ Công thương, tốc độ tăng trưởng nhu cầu điện toàn quốc giai đoạn 2016 - 2020 là 10,6%/năm, giai đoạn 2021 - 2025 là 8,5%/năm, giai đoạn 2026 - 2030 là 7,5%/năm. Nhu cầu điện năng tăng cao đặt ra yêu cầu ngành điện phải tiếp tục đầu tư phát triển nguồn điện và như vậy thúc đẩy nhu cầu xây dựng nhà máy điện, trạm và lưới điện, cụ thể:

**\* Sơ đồ sản xuất điện và công suất lắp đặt điện:**



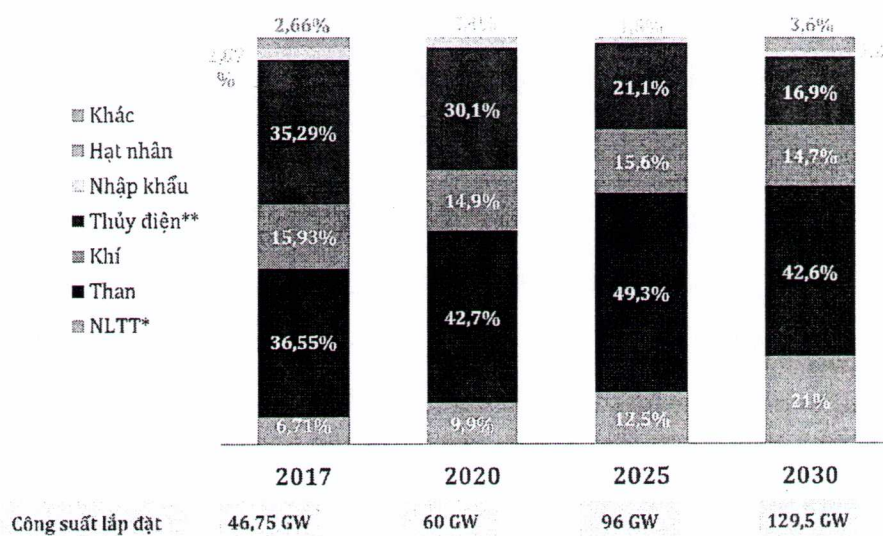
\* Bao gồm thủy điện nhỏ

Công suất lắp đặt tính đến giữa năm 2019

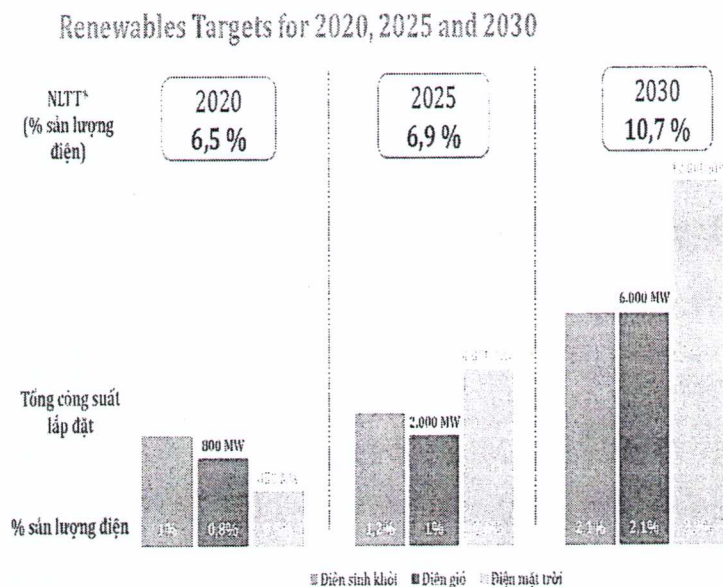


Nguồn: Báo cáo thường niên EVN (2019)

**\* Mục tiêu phát triển năng lượng tái tạo cho năm 2020, 2025 và 2030**



**\*Năng lượng tái tạo:**



b) *Cơ cấu nguồn điện thay đổi, tỷ trọng nhiệt điện và năng lượng tái tạo tăng cao:* nguồn nhiệt điện sẽ chiếm tỷ trọng chính, trong đó nhiệt điện than sẽ tăng 15% so với 2020 vào năm 2025. Nhiệt điện khí cũng sẽ tăng từ 5% vào năm 2025. Ngoài ra, nguồn điện năng lượng tái tạo - gồm điện mặt trời, điện gió và sinh khối cũng sẽ tăng mạnh trong giai đoạn 2020-2030 và chiếm một tỷ trọng đáng kể trong tổng nguồn điện. Dự báo, nhu cầu tư vấn xây dựng điện sẽ tập trung vào mảng nhiệt điện và năng lượng tái tạo (thủy điện, điện gió, mặt trời, sinh khối...). Đặc biệt lĩnh thủy điện tập trung vào các dự án đại tu, sửa chữa, cải tạo, mở rộng các nhà máy.

c) *Tiềm năng thủy điện tại Lào:* Với tiềm năng lý thuyết về thủy điện là 26.5

GW, Lào là quốc gia có tiềm năng thủy điện cao trong khu vực. Thủy điện là lĩnh vực Lào ưu tiên phát triển và nước này đặt mục tiêu sản xuất điện. Công suất dự tính sẽ đạt 5.000MW vào năm 2020 và đạt 20.000 MW sau năm 2020. Giá mua điện của Việt Nam từ Lào dự báo có xu hướng điều chỉnh tăng tạo cơ hội mở rộng thị trường các dự án thủy điện và lưới điện tại quốc gia này.

d) *Xu hướng đầu tư chiều sâu, đổi mới công nghệ các nhà máy Cơ khí chế tạo thiết bị đang vận hành:* Để đảm bảo vận hành các các nhà máy Cơ khí chế tạo thiết bị, đặc biệt là các nhà máy Cơ khí chế tạo thiết bị Hải Dương hiệu quả, an toàn, tin cậy, đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng, năng suất và môi trường ... dẫn đến gia tăng các hợp đồng giá trị cao trong thời gian tới.

e) *Xu hướng xây lắp các dự án phát triển cơ sở hạ tầng công nghiệp, thủy lợi, giao thông (Đập thủy lợi, cầu cảng, sân bay, hầm giao thông, đường...):* Ngành xây dựng Việt Nam tăng trưởng liên tục giai đoạn 2015 - 2020 ngành xây dựng Việt Nam đạt khoảng 8.7%/năm; mục tiêu giai đoạn 2020 - 2025 ngành xây dựng Việt Nam đạt khoảng 8.0%/năm là cơ hội mở rộng lĩnh vực hoạt động SXKD tăng nguồn nhân lực của Công ty.

f) *Thị trường Tư vấn thiết kế:* theo quy định của Luật đấu thầu và các luật liên quan thì các công ty tư vấn khác có thể tham gia làm tăng quy mô của thị trường, đảm bảo thị trường cạnh tranh hơn. Trung tâm tư vấn từng bước tham gia vào lĩnh vực quản lý dự án, tạo được sức cạnh tranh và học tập kinh nghiệm của các công ty tư vấn trong và ngoài nước để hoàn thành công việc theo yêu cầu của các chủ đầu tư.

g) *Kinh doanh bất động sản:*

Cuối năm 2010, Dự án xây dựng Tòa nhà LILAMA 10 - Giai đoạn I đã hoàn thành và đưa vào khai thác sử dụng. Qua đó, Công ty tiếp tục nghiên cứu triển khai dự án Tòa nhà LILAMA 10 giai đoạn II. Tuy nhiên, trong thời điểm năm 2011 với diễn biến xấu của nền kinh tế trong và ngoài nước nói chung, dẫn đến thị trường kinh tế bất ổn, các ngân hàng thắt chặt tín dụng cho vay, bất động sản đóng băng, Chính phủ đã đưa ra các giải pháp chủ yếu tập trung kiềm chế lạm phát ổn định kinh tế vĩ mô, nhằm đảm bảo an sinh xã hội. Thực hiện Nghị quyết số 11/NQ-CP ngày 24/02/2011 của Thủ tướng Chính phủ, Tổng công ty Lắp máy Việt Nam đã ra Công văn số 583/TCT-ĐT ngày 4/4/2011 chỉ đạo các công ty thành viên hoãn, giãn tiến độ triển khai các dự án đầu tư chưa cấp bách trong năm 2011. Do vậy, Công ty cổ phần LILAMA 10 đã tạm hoãn thực hiện và giãn tiến độ triển khai cho dự án Xây dựng Tòa nhà LILAMA 10 giai đoạn II.

Trong thời gian giãn tiến độ thực hiện dự án, với mục đích nhằm khai thác

tối đa nguồn quỹ đất hiện có Công ty đã cho nghiên cứu, xem xét tính toán triển khai một số phương án kinh doanh như:

- Chuyển đổi mục đích sử dụng đất, tính toán đầu tư Hệ thống bãi đỗ xe tự động.
- Hệ thống nhà kho cho thuê.
- Chuyển đổi mục đích sử dụng đất, tính toán các phương án đầu tư xây dựng chung cư; khu tổ hợp TT thương mại....

Tuy nhiên sau khi thực hiện tính toán về hiệu quả kinh tế - tài chính, hiệu quả về mặt xã hội cũng như sự phù hợp với quy hoạch được duyệt của Thành phố, thì các phương án trên chưa đảm bảo được các tiêu chí để triển khai đầu tư.

Đến thời điểm hiện tại, thị trường bất động sản đã ổn định và trên đà tăng trưởng một cách rõ nét. Nhằm đáp ứng và nắm bắt kịp với thị trường Công ty cổ phần LILAMA10 nhận thấy cơ hội cần phải đầu tư xây dựng giai đoạn II của dự án theo nhu cầu thực tế, từ đó sẽ làm tăng hiệu quả kinh tế, đặc biệt là khai thác sử dụng triệt để nguồn quỹ đất hiện có của Công ty, tạo nguồn thu và tạo thêm việc làm cho người lao động, đảm bảo về an sinh xã hội....

**\* Mục tiêu dự án:**

- + Phù hợp với qui hoạch đã được duyệt, khai thác tối đa hiệu quả khi triển khai đầu tư.
- + Tạo nguồn thu và công ăn việc làm cho CBCNV trong Công ty.
- + Tạo môi trường xanh sạch đẹp, cảnh quan đồng bộ với qui hoạch xung quanh.

h) *Sự ủng hộ của nhà nước:* trong việc phát huy chính sách nội địa hóa tạo cơ hội cho công ty tham gia vào những dự án mua sắm chế tạo thiết bị, kết cấu thép.

## **2. Thách thức**

Bên cạnh các yếu tố thuận lợi cho sự phát triển của ngành nghề xây lắp, gia công chế tạo thiết bị kết cấu thép, công ty vẫn còn phải đối diện với một số thách thức sau:

a) *Nguồn năng lượng thủy điện trong nước giảm:* nguồn xây dựng dự án thủy điện đã gần hết, còn chủ yếu là các dự án quy mô nhỏ có mức tăng công suất không đáng kể: từ 21.600 MW (2020) lên 24.600 MW (2025). Mặt khác, quy mô các dự án thủy điện nhỏ và ở xa nên chi phí cao và hiệu quả thấp.

b) *Nguồn vốn đầu tư các dự án thủy điện:* Nguồn vốn từ các doanh nghiệp tư nhân đầu tư các dự án điện gặp khó khăn do việc kiểm soát tín dụng chặt chẽ hơn của ngân hàng dẫn đến các dự án khi triển khai phải đối mặt với rủi ro kéo dài tiến độ do chậm vốn.

c) *Áp lực từ xã hội về các vấn đề môi trường*: người dân nhận thức chưa đầy đủ về lợi ích của nhiệt điện than và thủy điện dẫn đến lo ngại các vấn đề về môi trường, gây khó khăn về giải phóng mặt bằng khi triển khai các dự án điện và hạn chế xây dựng nhà máy điện, ảnh hưởng tiến độ và khả năng triển khai các dự án điện.

d) *Áp lực cạnh tranh* ngày càng cao với các công ty lắp máy trong Tổng Công ty, Công ty nước ngoài, Công ty tư nhân khác, đặc biệt là trong mảng nhiệt điện và năng lượng tái tạo. Xu hướng cạnh tranh về giá, chi phí tăng.

e) *Thách thức khi tham gia thị trường nước ngoài*

Trong khi thị trường ở Việt Nam gần bão hòa, thị trường nước ngoài như Ghi Nê, đặc biệt là Lào có hệ thống các nhà máy thủy điện cần được đầu tư xây dựng lớn phục vụ phát triển kinh tế. Khi tham gia thị trường này, Công ty phải có kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực, tài chính, nghiên cứu về thị trường, Luật, chính sách, các quy định quốc tế và của nước sở tại để có đủ năng lực cạnh tranh với các công ty quốc tế đã và đang hoạt động.

f) Các thách thức về đầu tư, phát triển, áp dụng công nghệ mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh:

- Nâng cấp công nghệ và thuê nhân sự chất lượng cao mới nâng tầm được lợi thế cạnh tranh, giảm chi phí cao, sản phẩm chất lượng đều, thu hút nguồn nhân lực.
- Yêu cầu của khách hàng ngày càng cao và phức tạp. Công nghệ áp dụng trong các dự án được nâng cấp liên tục tạo ra thách thức lớn đối với việc cập nhật kiến thức, kinh nghiệm cho đội ngũ cán bộ kỹ thuật.

### 3. Điểm mạnh

- LILAMA 10 là thương hiệu có uy tín và mức độ nhận biết cao trong ngành Lắp máy, đặc biệt là trong lĩnh vực thủy điện và nhiệt điện.
- Có nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn sâu và cao, đặc biệt trong mảng thủy điện.
- Có năng lực tài chính ổn định, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh.
- Chất lượng thi công lắp đặt và gia công chế tạo của LILAMA 10 được các chủ đầu tư đánh giá cao do giúp tối ưu hóa chi phí và tiến độ đầu tư, ít sai sót trong quá trình triển khai thi công do khả năng cung cấp giải pháp tổng thể khép kín từ khảo sát, thí nghiệm, thiết kế; giải quyết được các vấn đề kỹ thuật khó và phức tạp của các dự án, đặc biệt là mảng thủy điện và nhiệt điện.
- Phạm vi hoạt động đã mở rộng ra thị trường khu vực như Lào, Ghi nê xích đạo, Nga...



- Năng lực tiếp thị đầu thầu của LILAMA 10 dần đi vào chuyên nghiệp, tuy nhiên chưa chú trọng đến quản lý khách hàng, bị phân tán.
- Văn hóa của LILAMA 10 có sự hợp tác, chia sẻ. Người lao động có động lực làm việc, cống hiến.

#### **4. Điểm yếu**

- Mức độ nhận biết của LILAMA 10 gắn với các lĩnh vực tư vấn khác như năng lượng tái tạo, thủy lợi còn hạn chế.
- Năng lực và kinh nghiệm của LILAMA 10 còn hạn chế trong mảng QLDA, thi công xây lắp các mảng nhiệt điện khí và năng lượng mới (là những mảng có nhu cầu đang phát triển).
- Công tác nghiên cứu, phân tích, đánh giá thị trường chưa được chú trọng.
- Năng lực nghiên cứu và phát triển chưa được chú trọng, việc phát triển giải pháp còn mang tính phân tán, thiếu tập trung.
- Nguồn nhân lực Công nhân kỹ thuật có tay nghề còn thiếu. Đội ngũ kỹ sư có năng lực chuyên môn tốt chiếm tỷ trọng còn thấp.

### **PHẦN 4.**

## **ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2021-2025, TẦM NHÌN ĐẾN 2030**

### **I. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty**

#### **1. Tầm nhìn**

Nỗ lực đổi mới vươn lên trở thành công ty Xây lắp chuyên nghiệp, uy tín trong lĩnh vực xây dựng công nghiệp, hạ tầng tại Việt Nam và nước ngoài.

#### **2. Sứ mệnh của LILAMA 10**

- **Với khách hàng:** LILAMA 10 cam kết đem đến cho khách hàng sản phẩm được thỏa mãn nhu cầu và luôn đồng hành gắn kết nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng.
- **Với người lao động:** LILAMA 10 cam kết cung cấp các chế độ đãi ngộ tương xứng với năng lực và đóng góp, tạo các cơ hội phát triển công bằng cho cán bộ nhân viên, người lao động.
- **Với cổ đông:** LILAMA 10 cam kết gia tăng giá trị đầu tư cho các cổ đông

bằng chiến lược phát triển bền vững.

### 3. Giá trị cốt lõi của LILAMA 10

LILAMA 10 xác định xây dựng văn hóa doanh nghiệp dựa trên 5 giá trị cốt lõi sau:

- **Tiên phong:** tiên phong trong đổi mới và ứng dụng kỹ thuật công nghệ để tạo ra năng lực cạnh tranh vượt trội.
- **Sáng tạo:** chủ động tư duy khác biệt nhằm tạo ra giải pháp tối ưu cho các vấn đề của khách hàng và Công ty.
- **Tín nhiệm:** lòng tin của khách hàng làm nên sức mạnh thương hiệu, trung thực và đoàn kết nội bộ tạo nên thành công.
- **Trách nhiệm:** là nền tảng xây dựng mối quan hệ giữa các thành viên trong LILAMA 10 và đối với khách hàng.
- **Hiệu quả:** định hướng hiệu quả là thước đo cuối cùng của giá trị công việc nhằm gia tăng lợi ích tối đa cho khách hàng, người lao động và cổ đông của Công ty.

## II. Mục tiêu tổng quát

Định hướng phát triển giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn 2030 của Công ty bao gồm các mục tiêu tổng quát như sau:

### 1. Mục tiêu tài chính

+ Duy trì ổn định doanh thu mảng thủy điện, thủy lợi, nhiệt điện, xi măng, lọc hóa dầu, thủy lợi; gia công chế tạo thiết bị và cho thuê bất động sản giai đoạn 2021-2025 tạo đà tăng trưởng trong những năm tiếp theo;

+ Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) khoảng 5%/năm.

*(Phụ lục 01 kèm theo)*

### 2. Mục tiêu khách hàng

+ Gia tăng giá trị cung cấp cho khách hàng về chất lượng, tiến độ và hiệu quả đầu tư.

### 3. Mục tiêu phát triển năng lực

+ Phát triển năng lực chuyên môn nghiệp vụ và năng lực quản lý dự án;

+ Phát triển năng lực tiếp thị đấu thầu;

+ Xây dựng hệ thống quản lý chuyên nghiệp;

+ Phát triển nguồn nhân lực chiến lược.

Trong giai đoạn sau 2026-2030, LILAMA 10 nỗ lực trở thành đơn vị uy tín



cao trong các lĩnh vực Gia công chế tạo thiết bị kết cấu thép, xây dựng công trình công nghiệp và hạ tầng tại Việt Nam và nước ngoài.

### III. Các mục tiêu chiến lược

#### 1. Về phát triển ngành nghề SXKD:

**a) Lĩnh vực thủy điện:** Sẽ tiếp tục là một trong các lĩnh vực kinh doanh chính và cốt lõi của Công ty, trong đó:

- *Thi công xây lắp:* tham gia toàn bộ chuỗi giá trị, chú trọng mở rộng phát triển thị trường thủy điện tại Lào, tiếp cận các thị trường mới.

- *Gia công chế tạo:* tham gia toàn bộ chuỗi giá trị, chú trọng phát triển các dịch vụ tư vấn thiết kế, gia công chế tạo thiết bị kết cấu thép cho các nhà máy; mở rộng phát triển thị trường thủy điện tại Lào, tiếp cận các thị trường mới.

- Tham gia tư vấn, đại tu, sửa chữa, cải tạo cho các nhà máy thủy điện đang vận hành.

**b) Lĩnh vực Nhiệt điện:** Sẽ tiếp tục là một trong các lĩnh vực kinh doanh chính và cốt lõi của Công ty, trong đó:

- *Thi công xây lắp:* tham gia toàn bộ chuỗi giá trị, xây dựng năng lực cho các dự án điện khí, tham gia tư vấn, đại tu, sửa chữa, cải tạo cho các nhà máy nhiệt điện đang vận hành.

- *Gia công chế tạo:* Chú trọng phát triển năng lực gia công chế tạo cho từng hạng mục công nghệ phụ trợ trong nhà máy điện than.

**c) Lĩnh vực thi công lắp đặt và gia công chế tạo khác:** Tiếp tục thực hiện các dự án Xi măng, lọc hóa dầu, thủy lợi; cảng vận tải, nhà máy khoáng sản, trạm điện ...

**d) Lĩnh vực xây dựng:** Dự án giao thông ( đường bộ, đường thủy, hàng không...), xây dựng công trình điện ...

**e) Lĩnh vực Cho thuê bất động sản cùng các dịch vụ, thương mại liên quan:** Tiếp tục phát triển thực hiện.

**f) Đầu tư phát triển năng lực kinh nghiệm trong các lĩnh vực mới:** như năng lượng tái tạo, xây lắp các dự án thủy lợi, hạ tầng cơ sở, tham gia EPC thủy điện/trạm điện, tham gia từng phần EPC dự án nhiệt điện.

**g) Đầu tư Tòa nhà LILAMA 10 – Giai đoạn II:**

- Địa điểm: Phường Trung Văn, Quận Nam từ Liêm, Thành phố Hà Nội, dự kiến khởi công trong năm 2021.

- Mục đích: Cho thuê làm văn phòng
- Dự kiến quy mô: 18 tầng + 02 tầng hầm
- Dự kiến tổng mức đầu tư: 350,0 tỷ đồng
- Vốn vay thương mại: 70%
- Vốn tự có: 30%

**(Phụ lục 02 kèm theo)**

**h) Tận dụng thế mạnh ngành nghề và cơ hội để tham gia đầu tư, định hướng đầu tư khi có cơ hội phù hợp:** nhằm tạo thêm công ăn việc làm cho người lao động, tăng doanh thu, tăng giá trị gia tăng cho doanh nghiệp và tạo cơ sở phát triển bền vững, cụ thể:

- Đầu tư các dự án năng lượng tái tạo (thủy điện vừa và nhỏ, dự án điện mặt trời/phong điện) phù hợp với xu thế chung và tận dụng chính sách khuyến khích của nhà nước, tận dụng năng lực sẵn có của LILAMA 10.

- Đầu tư trên tài sản hiện hữu (bao gồm nhà và đất);

- Đầu tư nâng cao năng lực Nhà máy Cơ khí chế tạo thiết bị Hải Dương tại Huyện Kim Thành- Thành phố Hải Dương.

## **2. Về tái cơ cấu mô hình tổ chức công ty**

**a) Xây dựng mô hình tổ chức phù hợp với thực tế và quy mô của Công ty theo nguyên tắc:**

- Quản lý theo lĩnh vực của 03 tuyến sản phẩm chính (Thủy điện, Nhiệt điện, các dự án còn lại).

- Chức năng nhiệm vụ lõi là gia công chế tạo, lắp đặt có chuyên môn hóa sâu nhằm nhanh chóng tạo nên năng lực cốt lõi của LILAMA 10, các chức năng nhiệm vụ khác được coi là hỗ trợ để phát triển ngành nghề lõi;

- Các đơn vị sản xuất được tổ chức thành các Chi nhánh, đội công trình nhằm:

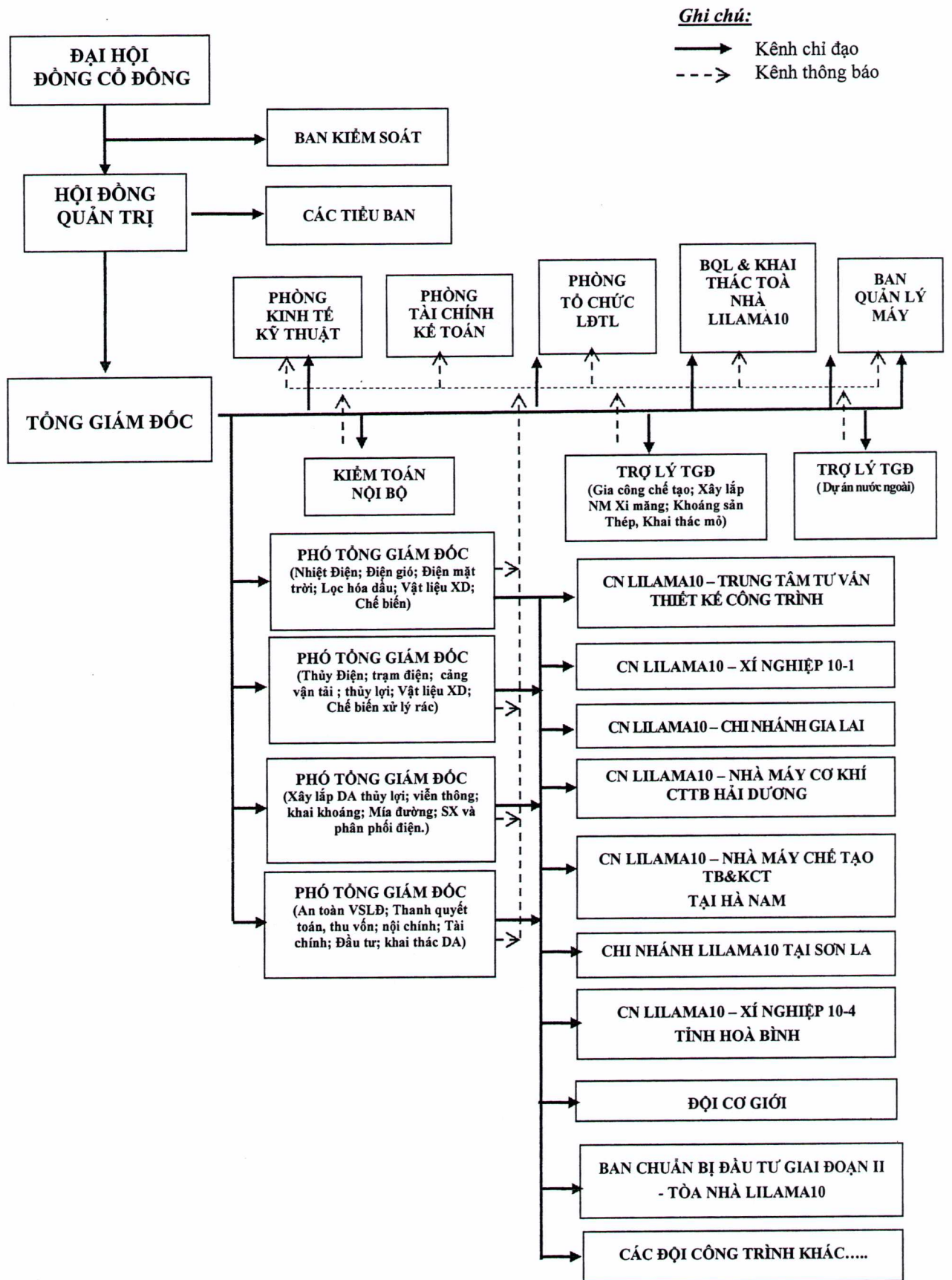
- + Thực hiện chuyên môn có chất lượng cao;
- + Tăng hiệu quả sử dụng nhân lực;
- + Tăng hiệu quả quản trị chi phí;

- Triển khai sản xuất theo từng dự án.

- Đảm bảo tính khả thi và dễ dàng triển khai.

- **Mô hình tổ chức sau khi tái cơ cấu:**

# SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA10 THỰC HIỆN TRONG GIAI ĐOẠN 2021-2025



## **b) Mô hình triển khai sản xuất theo từng dự án:**

Để đạt các mục tiêu nâng cao năng lực Gia công chế tạo, lắp đặt, hiệu quả sử dụng nhân lực và quản trị chi phí, LILAMA 10 cần áp dụng mô hình quản lý hợp đồng theo dự án và sử dụng chung nguồn lực của nhiều bộ phận chuyên môn. Theo đó cần phải phân tách vai trò chuyên môn và quản lý sản xuất:

+ Các Giám đốc chi nhánh, Chỉ huy trưởng có vai trò phát triển đội ngũ (số lượng và năng lực) để cung cấp nhân lực cho các dự án, đảm bảo phân bổ phù hợp.

+ Vai trò quản lý, điều hành thi công dự án được xét theo năng lực, không phụ thuộc vào chức danh cá nhân, bất cứ kỹ sư kỹ thuật nào có đủ năng lực cũng có thể được giao nhiệm vụ làm Chỉ huy trưởng/Giám đốc dự án và chịu trách nhiệm điều hành thực hiện dự án theo hợp đồng để bảo đảm khối lượng, chất lượng, tiến độ và các yếu tố liên quan khác của dự án. Trong dự án, các Phòng ban chức năng sẽ đóng vai trò theo dõi, giám sát và hỗ trợ nhân lực, kỹ thuật, pháp lý ...;

+ Các Phó Tổng giám đốc phụ trách từng khối (tuyến sản phẩm) cũng đồng thời đóng vai trò điều phối nguồn lực giữa các đơn vị khác nhau để bảo đảm cân đối nguồn công việc và chất lượng thực hiện;

+ Mỗi trưởng các dự án đều được giao khoán được chi tiêu chi phí nội bộ và cam kết với Công ty về tiến độ hoạt động, chất lượng sản phẩm. Việc bảo đảm hiệu quả chung của Công ty (cho mọi dự án) sẽ được quản lý tập trung tại Phòng kinh tế - kỹ thuật Công ty.

## **c) Hoàn thiện các chức năng tổ chức**

Song song với việc tái cơ cấu về tổ chức, các chức năng tổ chức cũng được điều chỉnh và hoàn thiện, bao gồm:

- Sửa đổi bổ sung Điều lệ, quy chế quản trị công ty phù hợp với pháp luật hiện hành.
- Hoàn thiện chức năng của HĐQT, Ban TGD, Chi nhánh/Phòng ban/ đơn vị sản xuất;

## **3. Về đầu tư, góp vốn**

- Công ty cổ phần Đầu tư xây dựng LILAMA (LILAMA Invest).

Tiếp tục thực hiện quyết liệt việc thoái vốn 100% vốn góp (2.250.000 cổ phần) tại LILAMA Invest.

## **4. Về tài chính**

Mục tiêu nhằm lành mạnh hóa và tạo tính minh bạch, tập trung và tăng cường nguồn lực tài chính để nâng cao khả năng sinh lời và hiệu quả hoạt động

cho Công ty, từ đó tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước với mô hình quản trị doanh nghiệp tiên tiến. Định hướng nhiệm vụ trong giai đoạn 2021-2025, bao gồm:

- Đánh giá lại các tài sản, khoản đầu tư của Công ty và xem xét thanh lý, bán các tài sản kém hiệu quả để có nguồn đầu tư và SXKD..
- Tăng cường hiệu quả công tác quản lý công nợ phải thu, đánh giá tình trạng các khoản phải thu khó đòi, trích lập dự phòng theo nguyên tắc thận trọng và xây dựng phương án xử lý nợ cho tất cả các khoản nợ phải thu khó đòi trên 6 tháng;
- Rà soát các khoản vay, hợp đồng vay để xem xét tái cơ cấu khoản vay (giảm lãi, kéo dài kỳ hạn nợ, đổi nợ thành vốn góp...) hoặc tìm nguồn cho vay mới có chi phí thấp hơn.
- Rà soát và đánh giá chặt chẽ nhu cầu sử dụng vốn ngắn-dài hạn, các khoản mục chi phí của Công ty; nâng cao hiệu quả sử dụng vốn: linh hoạt, tập trung và có cơ chế kiểm soát.
- Tập trung công tác nghiệm thu thanh toán và thu hồi vốn nhằm giảm lượng hàng tồn kho, cải thiện dòng tiền để tăng khả năng thanh toán, giảm chi phí lãi vay và hệ số đòn bẩy tài chính.
- Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh giai đoạn 2026-2030 (*phụ lục 03 kèm theo*)

#### **IV. Các giải pháp chính**

##### **1. Quản trị tài chính**

- Rà soát, chuẩn hóa quy chế quản lý tài chính nội bộ và truyền thông đầy đủ đến các đầu mối có liên quan, đặc biệt là nội dung về cơ chế khoán nội bộ, quản lý chi phí và công nợ dự án;
- Chuẩn hóa hệ thống quy trình quản lý tài chính và thực hiện áp dụng nghiêm ngặt;
- Xây dựng kế hoạch tài chính định kỳ 1 năm- 3 năm, dự báo và đánh giá các kịch bản tài chính (khi có biến động dòng tiền, lãi suất,...);
- Tăng cường vai trò giám sát tài chính của Ban kiểm soát;
- Nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ nhân sự tài chính;

##### **2. Quản trị nguồn nhân lực**

- Sắp xếp đội ngũ nhân sự hợp lý theo quy mô, cơ cấu đơn vị và chính sách trả lương theo kết quả công việc;
- Chuẩn hóa hệ thống chức danh;
- Xây dựng và triển khai áp dụng chính sách nhân sự;

- Xây dựng các quy chế, quy trình quản lý nguồn nhân lực đạt chuẩn tiên tiến (PCMM) trên cơ sở xác định các nhóm nhân lực của Công ty và các chính sách Quản lý nhân sự cho các nhóm; phát triển năng lực quản trị nguồn nhân lực cho các nhóm;
- Tuyển dụng, đào tạo và phát triển đội ngũ quản lý, kỹ thuật, tiếp thị, công nhân kỹ thuật lành nghề đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển Công ty;
- Phát triển năng lực quản lý nhân viên của đội ngũ quản lý cấp trung (trưởng phó phòng trở lên);
- Đẩy mạnh triển khai Văn hóa doanh nghiệp.

### **3. Phát triển năng lực Tiếp thị - Đấu thầu**

- Phân định chức năng nhiệm vụ, cơ chế phối hợp giữa Phòng Kinh tế - kỹ thuật; Trung tâm tư vấn thiết kế với các phòng ban, đơn vị;
- Xây dựng, hoàn thiện các quy trình tiếp thị, đấu thầu (Quy trình đấu thầu, quy trình quản lý thực hiện hợp đồng và công nợ, quy trình quản lý và phát triển thương hiệu, v.v.);
- Xây dựng cơ chế, chính sách để thúc đẩy phát triển khách hàng và triển khai kỹ năng quản lý quan hệ, chăm sóc khách hàng.
- Đào tạo đội ngũ nhân sự tiếp thị, đấu thầu am hiểu thị trường, có năng lực chuyên môn đáp ứng.

### **4. Xây dựng năng lực Quản lý dự án**

- Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống quy trình quản lý dự án, áp dụng đồng bộ cho các Chi nhánh, đơn vị sản xuất;
- Đầu tư và ứng dụng phần mềm QLDA;
- Tuyển chọn nhân sự có tiềm năng phát triển trong các đơn vị và thực hiện đào tạo bên trong và bên ngoài công ty về QLDA.

### **5. Phát triển năng lực thi công lắp đặt các dự án:**

- Giải pháp liên quan đến nhân sự: Đào tạo đội ngũ chuyên gia, kỹ sư có năng lực chuyên môn đáp ứng; sàng lọc; thu hút kỹ sư kỹ thuật mới; xây dựng cơ chế đãi ngộ cạnh tranh để phát triển đội ngũ chuyên gia, kỹ sư;
- Giải pháp liên quan đến tổ chức bộ máy: Tổ chức các chi nhánh, đơn vị sản xuất theo lĩnh vực kinh doanh;
- Các giải pháp liên quan đến quy trình và hệ thống quản lý: Xây dựng, hoàn thiện các quy trình thực hiện dự án;

- Giải pháp xây dựng hệ thống quản lý tri thức: xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu lưu giữ và chia sẻ, đúc kết các giải pháp kỹ thuật, công nghệ thành các thông lệ tốt; xem xét ứng dụng phần mềm quản lý tri thức; tổ chức hoạt động chia sẻ, đào tạo nội bộ về các kinh nghiệm, thông lệ tốt;
- Giải pháp đầu tư công nghệ: Đầu tư ứng dụng các phần mềm thiết kế, thiết bị chuyên ngành tiên tiến.

## 6. Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin quản lý

- Ưu tiên triển khai ứng dụng CNTT cho các mảng quản lý dự án; quản lý quan hệ khách hàng; các phần mềm ứng dụng chuyên ngành cần thiết, v.v;
- Giao nhiệm vụ cụ thể nhân sự chuyên trách với chức năng chính là Xây dựng và quản lý hệ thống thông tin;
- Đầu tư hệ thống hạ tầng thông tin (CNTT, viễn thông, thiết bị nghe nhìn, hệ thống lưu trữ hồ sơ và thư viện) và hệ thống phần mềm;
- Thiết lập các giải pháp quản lý thông tin;
- Xây dựng chính sách cung cấp, khai thác và sử dụng thông tin;
- Vận hành và bảo trì hệ thống phần cứng và phần mềm, hỗ trợ người dùng, duy trì trang web của Công ty.

## CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10



CHỦ TỊCH H.Đ.QUẢN  
*Nguyễn Đức Tuấn*

**CÁC CHỈ TIÊU SẢN XUẤT KINH DOANH CHỦ YẾU GIAI ĐOẠN NĂM 2020 - 2025**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	TH 2020	KH 2021	KH 2022	KH 2023	KH 2024	KH 2025
1	Giá trị sản lượng	Tỷ đồng	1,197.0	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
2	Doanh thu	Tỷ đồng	1,200.8	1,050	950	950	950	950
3	Lợi nhuận	Tỷ đồng	22.2	19	17	17	17	17
4	Nộp ngân sách nhà nước	Tỷ đồng	35.7	43.30	40.00	40.00	40.00	40.00
5	Vốn điều lệ	Tỷ đồng	98.9	98.9	98.9	98.9	98.9	98.9
6	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	249.5	247.9	248.4	249.2	249.7	250.2
7	Tổng tài sản	Tỷ đồng	1,041.7	1,060	1,062	1,066	1,068	1,070
8	Đầu tư	Tỷ đồng	5.96	154.95	250	10	10	10
9	Lao động bình quân	Người	1,472.0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
10	Thu nhập bình quân	Tr.đ/người/tháng	10.5	11.0	11.5	12.0	12.5	13.0



## Phụ lục 2

# PHỤ LỤC

## Thuyết minh phương án chọn đầu tư xây dựng Tòa nhà LILAMA10 Giai đoạn II

-----

Công ty Cổ phần LILAMA 10 hiện đang là Chủ đầu tư dự án Tòa nhà văn phòng LILAMA 10 tại phường Trung Văn, quận Nam Từ Liêm theo Quyết định số 426/QĐ-UBND ngày 22/1/2009 và Quyết định số 2994/QĐ-UBND ngày 07/7/2020 của UBND Thành phố Hà Nội.

Năm 2004, Công ty Cổ phần LILAMA 10 đã được Sở Quy hoạch - Kiến trúc Hà Nội chấp thuận quy hoạch mặt bằng khu văn phòng và nhà ở hỗn hợp tại công văn số 2395/QHKT-P1 ngày 26/11/2004 với các chỉ tiêu:

- Diện tích đất để xây dựng khoảng 7.352m<sup>2</sup>
- Diện tích đất làm đường sử dụng chung khu vực 1.954m<sup>2</sup>
- Công trình xây dựng gồm 2 khối có tầng cao: 9 tầng và 15 tầng
- Mật độ xây dựng: 26%
- Hệ số sử dụng đất 2,86 lần.

Hiện tại, khối công trình 15 tầng (còn được gọi Tòa nhà LILAMA 10 Giai đoạn I) đã tiến hành đầu tư xây dựng và hoàn thành đưa vào sử dụng từ năm 2010, đảm bảo đủ các điều kiện để vận hành khai thác và đạt hiệu quả cao về đầu tư.

Do toàn bộ diện tích đất được UBND thành phố Hà nội giao để quản lý, đầu tư hiện có khoảng 2.118m<sup>2</sup> đất có người dân sinh sống ổn định, lâu dài và đã đầu tư xây dựng nhiều công trình kiên cố dẫn đến rất khó khăn cho công tác giải phóng mặt bằng thể thực hiện hoàn chỉnh dự án. Chính vì vậy việc triển khai đầu tư xây dựng công trình thuộc Giai đoạn II đã chưa được tiếp tục triển khai. Nhằm tháo gỡ vướng mắc cho việc triển khai dự án đồng thời mang lại sự ổn định cho đời sống sinh hoạt của người dân có nhà ở nằm trong ranh giới dự án, ngày 07/7/2020, UBND Thành phố Hà Nội đã có Quyết định số 2994/QĐ-UBND điều chỉnh diện tích đất thuê từ 9.305m<sup>2</sup> thành 7.187m<sup>2</sup>; diện tích đất để xây dựng công trình theo quy hoạch được duyệt là 5.698,7 m<sup>2</sup>. Do đó khu đất phải được điều chỉnh cục bộ quy hoạch chi tiết tỷ lệ 1/500 để đảm bảo phù hợp với Quy hoạch phân khu H2-2 tỷ lệ 1/2000 và Quy hoạch chi tiết xây dựng hai bên tuyến đường Lê Văn Lương kéo dài tỷ lệ 1/500 đã được phê duyệt.

Mặt khác, đối với tuyến đường Lê Văn Lương, vị trí đề xuất xây dựng Khối văn phòng Giai đoạn II nằm tại lớp sau khối văn phòng Giai đoạn I cao 15 tầng và ô đất K4-3-CCTP có chỉ tiêu khống chế chiều cao theo quy hoạch theo đề án Quy hoạch chi tiết

02 bên đường là 7-13 tầng. Do đó, theo nhu cầu sử dụng của và phục vụ cho việc mở rộng phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh, Công ty đề xuất với UBND Thành phố Hà Nội cho phép xây dựng khối nhà Giai đoạn II xây dựng mới có tầng cao 18 tầng để phù hợp với cảnh quan khu vực và Quy hoạch phân khu đô thị H2-2.

### Bảng tổng hợp chỉ tiêu quy hoạch

STT	Nội dung	Tổng mặt bằng đã được phê duyệt (theo Công văn số 2398/QHKT-PI ngày 26/11/2004)	Quy hoạch phân khu H2-2 ô K4-3-CQ1 (theo Quyết định số 6631/QĐ-UBND ngày 02/12/2015)	Tổng mặt bằng đề xuất điều chỉnh	Đơn vị
1	Chức năng sử dụng	Khu hỗn hợp văn phòng, dịch vụ công cộng, nhà ở cao tầng	Cơ quan văn phòng	Văn phòng	
2	Diện tích khu đất nghiên cứu lập dự án	9.306		7.174,7	m <sup>2</sup>
-	Diện tích đất nằm trong chỉ giới đường đỏ	1.954		1.449,8	m <sup>2</sup>
-	Diện tích đất xây dựng công trình	7.352		5.724,9	m <sup>2</sup>
3	Diện tích xây dựng	2.420		2.691	m <sup>2</sup>
4	Mật độ xây dựng	26%	50%	47,0%	m <sup>2</sup>
5	Tổng diện tích sàn	26.640		45.078	m <sup>2</sup>
6	Tầng cao	1; 9; 15	18	1; 15; 18	tầng
7	Hệ số sử dụng đất	2,86		7,9	lần

### Bảng tổng hợp chỉ tiêu kỹ thuật

STT	Nội dung	Khối văn phòng Giai đoạn II và Kỹ thuật (xây dựng mới)	Khối văn phòng Giai đoạn I (hiện trạng)	Tổng	Đơn vị
1	Chức năng	Văn phòng	Văn phòng		m <sup>2</sup>
2	Diện tích xây dựng	1.605	1.086	2.691	m <sup>2</sup>
3	Tổng diện tích sàn nổi	28.189	16.889	45.078	m <sup>2</sup>
4	Tổng diện tích sàn hầm	5.728	3.720	9.448	m <sup>2</sup>
5	Tầng cao	18 tầng, 2 tầng hầm, 1 tum	15 tầng, 1 áp mái, 2 tầng hầm, 1 tum		tầng

**CÁC CHỈ TIÊU SẢN XUẤT KINH DOANH CHỦ YẾU GIAI ĐOẠN NĂM 2026 - 2030**  
**CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	KH 2026	KH 2027	KH 2028	KH 2029	KH 2030
1	Giá trị sản lượng	Tỷ đồng	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
2	Doanh thu	Tỷ đồng	950	950	950	950	950
3	Lợi nhuận	Tỷ đồng	17	17	17	17	17
4	Nộp ngân sách nhà nước	Tỷ đồng	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00
5	Vốn điều lệ	Tỷ đồng	98.9	98.9	98.9	98.9	98.9
6	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	250.7	251.2	251.7	252.2	252.7
7	Tổng tài sản	Tỷ đồng	1,072	1,074	1,076	1,078	1,080
8	Đầu tư	Tỷ đồng	10	10	10	10	10
9	Lao động bình quân	Người	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
10	Thu nhập bình quân	Tr.đ/người/ tháng	13.5	14.0	14.5	15.0	15.5