

“ DƯ THẢO “

Hà nội , Ngày... tháng 04 năm 2021.

## BÁO CÁO

### CỦA BAN TỔNG GIÁM ĐỐC CÔNG TY CỔ PHẦN GIÀY THƯỢNG ĐÌNH

#### I - ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ THỰC HIỆN NHIỆM VỤ KẾ HOẠCH NĂM 2020

Năm 2020 là năm sản xuất kinh doanh đặc biệt gặp rất nhiều khó khăn do ảnh hưởng của dịch bệnh viêm đường hô hấp cấp Covid-19. Hội đồng quản trị, Ban lãnh đạo công ty công ty cùng ban Giám đốc cũng đã tìm mọi biện pháp ổn định sản xuất, tuy nhiên kết quả kinh doanh chung không đạt được yêu cầu kế hoạch đã đặt ra :

#### A- Đánh giá việc tổ chức điều hành chung các hoạt động chính của công ty

##### 1.1 Công tác thị trường và khách hàng

- Khách hàng xuất khẩu, đơn hàng xuất khẩu đã cố gắng tập trung nhận đơn hàng, tìm đối tác mới tuy nhiên gặp nhiều khó khăn không đạt được so kế hoạch đề ra, nguyên nhân chính :
  - Ảnh hưởng dịch bệnh Covid-19 : Dịch bệnh viêm đường hô hấp cấp có diễn biến phức tạp nên đã ảnh hưởng trực tiếp và nghiêm trọng đến tình hình sản xuất kinh doanh của Công ty. Ngay từ đầu năm, có một số đơn hàng xuất khẩu đã ký, đã sản xuất nhưng cũng không xuất được hàng. Nguồn cung cấp nguyên vật liệu, các mẫu giày cần sản xuất để chào hàng cho khách hàng cũng đã bị gián đoạn do vậy việc nhận đơn hàng xuất khẩu đã gặp khó khăn và không có đủ đơn hàng xuất khẩu.
  - Khách hàng mới là tập đoàn T.M.C. Group của Đài Loan dự định hợp tác đầu tư giai đoạn 1 đầu tư dây chuyền máy móc thiết bị tại Hà nam với sản lượng ít nhất năm 2020 là 35000 đôi giày/tháng, nhưng không thực hiện được do Covid-19. Vì vậy, đến nay kế hoạch hợp tác gia công này vẫn tạm dừng.
  - Với các khách hàng truyền thống không có đơn hàng như khách hàng Royal Sea - Hồng Kông , Shinshung - Hàn quốc, Daury -Trung quốc, MHC- Hàn quốc..., khách hàng mới không có thêm. Thông tin công ty di dời và dừng sản xuất dẫn đến khách hàng không có ý định hợp tác lâu dài, dừng phát triển mẫu. Nhà máy Thượng đình đã cũ, không được xây mới và cải tạo, Máy móc thiết bị cũng đã cũ khó đáp ứng yêu cầu của khách hàng.
- Khách hàng và thị trường nội địa : Cũng bị ảnh hưởng rất lớn bởi dịch bệnh Covid-19 do sản lượng tiêu thụ bị giảm nhiều so với kế hoạch đề ra.

## 1.2. Công tác về tài chính

Tình hình tài chính công ty rất khó khăn do lỗ các năm liên tiếp từ khi cổ phần hóa, do vậy xử lý và giải quyết các vấn đề liên quan tài chính gặp nhiều khó khăn. Tuy nhiên, Ban lãnh đạo công ty đã chỉ đạo các phòng ban chức năng theo dõi vòng vốn từ hàng xuất khẩu, hàng nội địa thông qua việc áp dụng linh hoạt các phương thức bán hàng, cân đối các khoản phải thu, phải chi trả các nhà cung ứng, tiền vay là trả lãi ngân hàng, thuế đất, bảo hiểm...đảm bảo duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh.

## 1.3 Công tác sản xuất - chất lượng

- Đã bám sát các yêu cầu kế hoạch sản xuất và giao hàng của các đơn hàng xuất khẩu, nội địa đúng hạn.
- Phó TGD phụ trách SX-CL giải quyết các phát sinh ra trong quá trình sản xuất.

\*\*\* Hạn chế : Khách hàng xuất khẩu khiếu nại về chất lượng như giấy Thái lan, Nhật, khách hàng trong nước còn phàn nàn nhiều về chất lượng như bị bong, bám dính không tốt, kiểm soát chất lượng ở các quá trình đôi lúc còn chưa chặt chẽ.

## 1.4 Công tác kỹ thuật-công nghệ - Thiết bị- An ninh an toàn-PCCN

- PTGD phụ trách thiết bị thường xuyên cùng các bộ phận rà soát tình trạng hoạt động của các thiết bị, quản lý việc mua, giảm lượng mua, duy trì thiết bị dự phòng phù hợp giúp quá trình sản xuất liên tục không bị gián đoạn.
- Tập chung sửa chữa, bảo dưỡng, máy móc thiết bị ở Thượng Đình và Hà Nam đáp ứng được yêu cầu sản xuất
- Làm tốt công tác PCCN, đảm bảo ANAT trong toàn công ty.

\*\*\* Hạn chế : Công tác kiểm tra vật tư, kiểm tra cao su, bám dính và phát sinh công nghệ đôi lúc còn chậm.

## 1.5 Công tác tổ chức

- Bố trí linh động thời gian làm việc đối với các nhân viên tại các bộ phận phù hợp với yêu cầu của công việc. Đã hướng dẫn một số lao động gián tiếp nghỉ chế độ trước tuổi ( Có 14 cán bộ, nhân viên đã nghỉ trong tháng 2/2020, 01 cán bộ nghỉ tháng 4/2020)
- Ban giám đốc phân công các nhiệm vụ cụ thể rõ ràng đảm bảo quá trình sản xuất, kinh doanh được liên tục, không xáo trộn trong suốt quá trình điều hành và sản xuất kinh doanh

\*\*\* Hạn chế : Công tác sắp xếp lại lao động hưởng lương thời gian tại các bộ phận chưa thực hiện được theo yêu cầu.

## B- Kết quả một số chỉ tiêu chính sản xuất kinh doanh năm 2020

ST T	Chỉ tiêu chính	Đơn vị tính	Kế hoạch năm 2020	Thực hiện năm 2020	% thực hiện so kế hoạch
1	Doanh thu và thu nhập khác	Tỷ đồng	140	104,11	74,40%
2	Tổng sản phẩm các loại	Đôi	1.720.000	1.326.839	77,10%
	Trong đó : - Giày xuất khẩu	Đôi	500.000	185.150	37,00%
	-Giày nội địa	Đôi	1.220.000	1.159.154	93,60%
3	Tiêu thụ nội địa	Đôi	1.440.000	1.224.401	82,25%
4	Lợi nhuận	Tỷ đồng		-13,731	

## II./ PHƯƠNG HƯỚNG NHIỆM VỤ SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2021

Năm 2021 là năm tình hình sản xuất kinh doanh sẽ tiếp tục gặp khó khăn, đặc biệt là do ảnh hưởng của dịch bệnh viêm đường hô hấp cấp Covid-19. Thị trường và khách hàng trong nước và xuất khẩu không ổn định, nguồn cung cấp và giá nguyên vật liệu có nhiều biến động do đó sẽ ảnh hưởng đến kế hoạch sản xuất kinh doanh .

### A./ Kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2021

STT	Chỉ tiêu chính	Đơn vị tính	Kế hoạch năm 2021
1	Doanh thu và thu nhập khác	Tỷ đồng	135
2	Tổng sản phẩm các loại	Đôi	1.250.000
	Trong đó : - Giày xuất khẩu	Đôi	300.000
	-Giày nội địa	Đôi	950.000
3	Tiêu thụ nội địa	Đôi	1.250.000
4	Lợi nhuận	Tỷ đồng	0

### B./ Nhận định một số thách thức chính 2021 :

- Khách hàng xuất khẩu, đơn hàng xuất khẩu khó khăn, nguyên nhân chính :
  - Dịch bệnh viêm đường hô hấp cấp (Covid-19) có diễn biến phức tạp sẽ ảnh hưởng trực tiếp và nghiêm trọng đến các khách hàng xuất khẩu.
  - Thông tin phải di dời nhà máy ảnh hưởng rất nhiều đến khách hàng khi làm việc hợp tác kinh doanh với công ty. Nhà máy Thượng đình đã rất cũ, không được xây mới và cải tạo, Máy móc thiết bị cũ, lạc hậu nên khó đáp ứng yêu cầu cao của khách hàng.
- Tiêu thụ Giày nội địa khó khăn
  - Ảnh hưởng dịch bệnh Covid-19: Công ty giày Thượng đình sản xuất tiêu thụ trong nước chủ yếu phục vụ lễ hội, thể thao, học sinh, sinh viên... nhưng từ đầu năm đến

nay Chính phủ cũng có nhiều biện pháp Phòng chống dịch cho nên sẽ ảnh hưởng đến lượng tiêu thụ sản phẩm.

- Khó tăng được giá, trong khi giá NVL có xu hướng tăng mạnh
- Các chi phí bình quân bị tăng do chi phí cố định hầu như không thay đổi trong khi số lượng giấy sản xuất bị giảm sút
- Thu hồi công nợ sẽ khó khăn, đặc biệt là khoản nợ khó đòi rất lớn
- Kế hoạch thoái vốn nhà nước, di dời không rõ ràng do vậy khó cho việc hoạch định sản xuất kinh doanh và tìm đối tác để hợp tác kinh doanh.
- Lao động sẽ tiếp tục biến động, đặc biệt là công nhân sản xuất trực tiếp sẽ giảm do tâm lý không yên tâm vì có thể di dời nhà máy. Tỷ lệ lao động gián tiếp/ lao động trực tiếp tục tăng. Khó khăn trong việc giải quyết chế độ đối với người lao động do tài chính.

Từ những khó khăn thách thức cơ bản trên dẫn đến năm 2021 có nguy cơ sẽ tiếp tục bị lỗ tương tự năm 2020.

### **C./ Một số biện pháp cơ bản thực khắc phục khó khăn và thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh :**

#### **1./Thị trường , khách hàng:**

- Đối với thị trường và khách hàng xuất khẩu : Tích cực tìm kiếm khách hàng mới, tìm kiếm đơn hàng xuất khẩu, đơn hàng gia công phù hợp đáp ứng yêu cầu của công ty. Tích cực tìm kiếm các đối tác hợp tác sản xuất kinh doanh tại Hà nam.
- Đối với thị trường trong nước : Duy trì chặt chẽ với hệ thống các đại lý để bán hàng được. Có chính sách giá hợp lý từng thời điểm để đẩy mạnh tiêu thụ hàng nội địa

#### **2./Về giải pháp tài chính:**

Kiểm tra, giám sát chặt chẽ các nguồn thu, lên kế hoạch thu-chi hợp lý phù hợp với thực tế để đảm bảo cho việc duy trì hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

#### **3./Về quản lý các chi phí sản xuất, chất lượng sản phẩm :**

- Thực hiện đúng, đủ định mức vật tư tại các quá trình, tiết kiệm vật tư, khai thác các nguồn vật tư chất lượng ổn định với giá mua tốt. Sử dụng tối đa vật tư tồn kho để sản xuất
- Thực hiện việc thực hành tiết kiệm trong việc sửa chữa, thay thế phụ tùng các máy móc thiết bị . Tăng cường các biện pháp tiết kiệm năng lượng, điện, nước...
- Tổ chức các quá trình sản xuất hợp lý để tiết kiệm chi phí về lao động , giảm chi phí do kéo dài thời gian làm việc .
- Tăng cường hoạt động của phòng QC, các kỹ thuật phân xưởng để kiểm soát sản xuất, phát hiện và phòng ngừa nhằm giảm thiểu các sản phẩm không phù hợp. Giao hàng đúng hạn.

#### **4./Về giải pháp về kỹ thuật công nghệ**

- Theo dõi công nghệ trước và trong quá sản xuất cho giấy xuất khẩu, nội địa
- Nghiên cứu các biện pháp kiểm soát nguyên vật liệu đầu vào đảm bảo các yêu cầu về tiêu chuẩn hóa chất và cơ lý của các khách hàng.

#### **5./Giải pháp về sắp xếp bố trí lao động**

Căn cứ vào thực tế sản xuất, tiêu thụ sản phẩm trong nước, sắp xếp bố trí ngày công làm việc tại các phân xưởng sản xuất hợp lý. Bố trí cho lao động hưởng lương thời gian phù hợp với sản xuất để đảm bảo cho sản xuất đồng thời giảm chi phí tiền lương.

#### **6./ Tăng thu từ hợp tác sản xuất kinh doanh nhà máy tại Hà nội và Hà nam**

- Tìm đối tác phù hợp để hợp tác sản xuất kinh doanh tại nhà máy Hà nam.
- Thường xuyên tìm các đối tác để hợp tác kinh doanh, kinh doanh dịch vụ dựa vào nguồn lực sẵn có của công ty tại Hà nội

#### **7./Đẩy nhanh công tác thoái vốn Nhà nước tại công ty**

Công ty tiếp tục có văn bản báo cáo và đề xuất Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà nội sớm đẩy nhanh phê duyệt Quyết định phương án sắp xếp lại, xử lý nhà, đất sử dụng trên địa bàn thành phố Hà nội theo Nghị định 167/2017/NĐ-CP ngày 31/12/2017 của chính phủ. Đề nghị UBND Thành phố Hà nội chỉ đạo các Sở ban ngành có hướng dẫn Công ty Cổ phần Giấy Thượng đình thực hiện việc thoái toàn bộ phần vốn Nhà nước đang nắm giữ theo qui định của pháp luật nhanh nhất, với hy vọng sau khi thoái vốn sẽ có những nhà đầu tư có đủ năng lực và giải pháp tài chính khôi phục sản xuất kinh doanh và cũng để tránh gây thiệt hại lớn hơn nữa cho tài sản của Nhà nước và đảm bảo lợi ích của các cổ đông.

**T/M BAN TỔNG GIÁM ĐỐC**

**NGUYỄN VĂN KHIÊM**