

## BÁO CÁO

### Kết quả hoạt động năm 2017 và định hướng kế hoạch hoạt động năm 2018 của Hội đồng quản trị Tổng công ty Cơ khí xây dựng

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2018  
Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP

Căn cứ Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP được Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất thông qua ngày 18/10/2016;

Thực hiện Nghị quyết số 51/NQ-HĐQT ngày 10/7/2017 của Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2017 của Tổng công ty Cơ khí xây dựng-CTCP;

Thực hiện trách nhiệm và quyền hạn theo nhiệm vụ được giao, Hội đồng quản trị Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP (COMA) trân trọng báo cáo Đại hội đồng cổ đông kết quả hoạt động năm 2017 của Hội đồng quản trị và định hướng kế hoạch hoạt động năm 2018 như sau:

#### A. Kết quả đạt được trong công tác lãnh đạo, quản lý Tổng công ty năm 2017.

##### I. Kết quả sản xuất kinh doanh

Năm 2017, năm thứ hai thực hiện Kế hoạch sản xuất kinh doanh 5 năm 2016 - 2020 nền kinh tế vĩ mô đã cơ bản ổn định và có tăng trưởng nhưng năng suất lao động và sức cạnh tranh còn thấp, hoạt động của các doanh nghiệp vẫn còn đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức, đặc biệt là lĩnh vực Cơ khí xây dựng khi: Đầu tư công bị cắt giảm, lãi suất ngân hàng tuy giảm nhưng các doanh nghiệp vẫn khó tiếp cận được vốn vay phục vụ sản xuất kinh doanh; biến đổi khí hậu diễn ra nhanh hơn dự báo, đã ảnh hưởng nặng nề đến kinh tế - xã hội nước ta, nhất là sản xuất và đời sống của CBCNV LĐ.

Mặc dù được sự quan tâm chỉ đạo kịp thời của Lãnh đạo Bộ Xây dựng, Thành ủy Hà Nội và sự chỉ đạo sát sao của Hội đồng quản trị, Ban Thường vụ Đảng ủy, Ban Tổng Giám đốc từ Tổng công ty đến đơn vị thành viên cũng như sự cố gắng của tập thể CBCNV nhưng kết quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty năm 2017 chưa đạt kế hoạch do Đại hội cổ đông đề ra, cụ thể như sau:

*\* Về thực hiện một số chỉ tiêu chính toàn Tổng công ty:*

T T	Tên chỉ tiêu	Kế hoạch năm 2017		Thực hiện năm 2017		Tỷ lệ % TH2017/KH2017	
		Công ty mẹ	Toàn TCT	Công ty mẹ	Toàn TCT	Công ty mẹ	Toàn TCT
A	B	1	2	3	4	5=3/1	6=4/2
1	Giá trị SXKD	455,1	814,0	272,3	586,0	59,8%	72,0%
2	Doanh thu	429,3	813,5	229,0	447,1	53,3%	55,0%
3	Nộp ngân sách	25,0	46,5	20,6	49,2	82,4%	105,8%
4	Lợi nhuận trước thuế	2,4	5,02	-33,2	-37,8	-	-
5	Giá trị đầu tư	3,5	30,9	-	4,1	-	13,3%

- Thu nhập bình quân của CBCNV Tổng công ty là 6,3 triệu đồng/người/tháng. Thu nhập bình quân của Công ty mẹ là 7,7 triệu đồng/người/tháng.

Kết quả SXKD năm 2017 toàn Tổng công ty đạt thấp do một số nguyên nhân chủ quan và khách quan, trong đó nguyên nhân chủ quan:

- Các hợp đồng chuyển tiếp từ các năm trước ít, công tác đấu thầu tìm kiếm việc làm còn hạn chế do kết quả bài thầu không mang tính cạnh tranh với những đơn vị cùng ngành, cùng lĩnh vực; hợp đồng trúng thầu không nhiều lại có giá trị nhỏ hiệu quả không cao, chủ yếu là làm thầu phụ dẫn đến doanh thu Công ty mẹ chỉ đạt 54,5% kế hoạch năm, lợi nhuận gộp thu được từ các công trình không đủ bù đắp chi phí quản lý.

- Công nợ phải thu lớn, khó đòi và kéo dài dẫn đến mất cân đối dòng tiền, không có nguồn để nộp thuế gây phát sinh tiền phạt thuế chậm nộp.

- Một số công trình thi công xong từ những năm trước đến nay mới thực hiện công tác bảo hành và quyết toán do vậy phát sinh thêm chi phí và giảm doanh thu do công tác kiểm toán, phát sinh lỗ trong năm 2017 gần 11 tỷ đồng.

- Tiếp tục phát sinh tiền phạt chậm nộp thuế, BHXH số tiền: 3,778 tỷ đồng.

- Công tác quảng bá, tiếp thị còn hạn chế trong thị trường cạnh tranh cao nên ảnh hưởng đến việc tiêu thụ các sản phẩm truyền thống như: Khóa, bồn chứa nước,...

- Năng lực vốn, máy móc, thiết bị, vốn cũng như con người không đủ để tham gia đấu thầu các công trình có quy mô lớn mang lại sản lượng, doanh thu và hiệu quả cao.

- Công tác xây dựng, quản lý thực hiện các hợp đồng kinh tế (mảng SXKD) theo phương án kinh tế còn chưa tính toán đầy đủ các chi phí dẫn đến lợi nhuận gộp không đủ chi phí tài chính và chi phí quản lý, lỗ từ giá vốn.

- Công tác đầu tư tại một số đơn vị chưa sát với thực tế nhu cầu sản xuất dẫn đến hiệu quả đầu tư không cao, chưa có giải pháp đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ để nâng cao năng lực sản xuất, hạ giá thành sản phẩm, nâng cao sức cạnh tranh và tạo ra những sản phẩm chủ lực, mũi nhọn để phát triển lâu dài.

- Công tác thu hồi công nợ và thanh quyết toán một số công trình đã hoàn thành

bàn giao từ nhiều năm còn chậm như: Công trình nhà Quốc Hội, Bảo tàng Hà Nội, Cầu vượt nút giao trung tâm Quận Long Biên, Cầu treo dân sinh, nhà ga T2 Nội Bài, cầu Lê Văn Lương, thủy điện Nậm Múc,...

- Vai trò kiểm tra, kiểm soát thông qua Người đại diện phần vốn của Công ty mẹ tại Công ty con, Công ty liên kết còn chưa sâu sát và chưa có biện pháp cụ thể trong việc quản lý tài chính cũng như xử lý tồn tại về tài chính sau khi kiểm tra.

## **II. Kết quả công tác hoạt động của HĐQT theo thẩm quyền**

### **1. Kết quả thực hiện theo thẩm quyền**

Năm 2017 là năm đầu tiên Tổng công ty hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần, đối diện với nhiều khó khăn về tài chính, sản xuất kinh doanh, khai thác việc làm..., nhưng ngay từ những ngày đầu, HĐQT đã nghiêm túc, cầu thị, khoa học triển khai hoạt động của Tổng công ty đúng quy định luật pháp. HĐQT đã tích cực triển khai thực hiện các nội dung theo Nghị quyết ĐHCĐ thường niên năm 2017. HĐQT đã tổ chức họp 07 phiên họp thường kỳ và một số các cuộc họp đột xuất theo yêu cầu công việc. Trên cơ sở kết quả các cuộc họp đã ban hành 73 Nghị quyết và 52 Quyết định làm cơ sở cho Tổng Giám đốc triển khai điều hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Ngoài ra, Hội đồng quản trị thường xuyên trao đổi, thảo luận giữa các thành viên, cùng phối hợp giải quyết các vấn đề phát sinh ngoài các lần họp chính thức. Trong các phiên họp, các thành viên Hội đồng quản trị tham dự đầy đủ, Trưởng Ban Kiểm soát cùng tham dự.

Ngoài các phiên họp định kỳ hoặc bất thường, Hội đồng quản trị còn tham gia giao ban công việc hàng tuần để kiểm tra, đánh giá và giám sát đối với Ban điều hành trong việc thực hiện các Nghị quyết, Quyết định của Hội đồng quản trị và trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

Các cuộc họp và hoạt động của HĐQT được tổ chức và tiến hành theo đúng quy định của pháp luật và Điều lệ Tổng công ty. Các biên bản, nghị quyết, quyết định thông qua các vấn đề thuộc chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của HĐQT trong các mặt hoạt động của Tổng công ty đều đạt được sự thống nhất cao của các thành viên, đảm bảo triển khai theo đúng quy định.

Năm 2017 đã phấn đấu cao nhất vượt khó khăn đảm bảo thu nhập bình quân của Công ty mẹ là 7,7 triệu đồng/người/tháng (Thu nhập bình quân CBCNV toàn Tổng công ty là 6,3 triệu đồng/người/tháng). Vốn và tài sản của Tổng công ty cơ bản được đảm bảo.

### **2. Công tác chỉ đạo, giám sát Ban điều hành**

#### **2.1. Công tác quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh**

- Chỉ đạo công tác tiếp thị tìm kiếm việc làm: Trong năm, Tổng công ty tăng cường công tác đấu thầu và tìm kiếm việc làm và đã trúng được một số công trình: Hợp đồng cung cấp và lắp đặt thiết bị cơ khí thủy công hạng mục công kiểm soát triều Phú Định – TP HCM với giá trị 120 tỷ đồng; Hợp đồng thi công xây lắp và đảm bảo giao thông Xây dựng cầu đi bộ kết hợp cho xe thô sơ và xe máy qua đường Bắc Thăng Long – Nội Bài tại đoạn giao cắt Trung tâm thương mại Mê Linh Plaza sang khu công nghiệp Quang Minh 1; thi công cầu vượt nút giao An Dương TP. Hà Nội,...

tập trung tìm kiếm các hợp đồng mới, đặc biệt chú trọng đến những gói thầu đã chào giá để đảm bảo kế hoạch năm 2017 cũng như cho năm kế hoạch 2018.

- Tập trung chỉ đạo đơn vị thi công đảm bảo chất lượng, tiến độ, an toàn các công trình như: Thủy điện Cẩm Thủy; Alin B1; Đa Nhim; nâng cấp hệ thống điều khiển, bảo vệ tín hiệu và đo lường cho 8 tổ máy Nhà máy Thủy điện Hòa Bình,...

- Chỉ đạo các đơn vị thành viên quan tâm duy trì và phát triển các sản phẩm truyền thống như: Chế tạo vỏ máy biến thế ABB của COMA2, lò đốt rác dân sinh cho các xã tại tỉnh Thái Bình, sản phẩm bồn chứa nước theo chương trình đảo bảo môi trường cho nông thôn mới của COMA16, sản phẩm khóa và phụ kiện khóa Minh Khai nhằm cung cấp cho thị trường tiêu dùng.

- Hoạt động kinh doanh đưa lao động đi làm việc tại nước ngoài tiếp tục được ổn định.

- Hoạt động kinh doanh cho thuê mặt bằng nhà xưởng, sân bãi và văn phòng cho thuê tại các đơn vị được ổn định.

- Hội đồng quản trị tích cực chỉ đạo công tác thanh quyết toán thu hồi vốn tại một số công trình còn nợ đọng; tăng cường tiết kiệm chi phí; nâng cao năng suất lao động, giảm giá thành sản phẩm nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

## **2.2. Việc quản lý, sử dụng, bảo toàn phát triển vốn và tài sản**

- Đây là nhiệm vụ quan trọng năm 2017 của HĐQT trước cổ đông COMA. Năm 2017 đã có nhiều cố gắng, vượt nhiều khó khăn trong các hoạt động sản xuất kinh doanh, bảo toàn vốn và tài sản (cụ thể: Xác định doanh thu, chi phí, huy động sử dụng vốn và tài sản, đầu tư mua sắm tài sản cố định, trích khấu hao, quản lý nợ phải thu, phải trả ...) thực hiện theo đúng thẩm quyền theo quy định của pháp luật.

- Hội đồng quản trị Tổng công ty đã phê duyệt kế hoạch sản xuất kinh doanh làm căn cứ đánh giá kết quả thực hiện.

- Tiếp tục chỉ đạo Ban điều hành tìm mọi biện pháp để sớm thanh quyết toán thu hồi vốn tại một số công trình như: Tượng phật hoàng Trần Nhân Tông, công trình nhà ga T2 Nội Bài, công trình nhà Quốc hội mới, công trình cầu vượt nút giao thông Trung tâm quận Long Biên; cầu Lê Văn Lương; cầu Láng Hạ-Thái Hà; thủy điện Nậm Múc,... không phát sinh thêm nợ phải thu khó đòi, nợ không có khả năng thanh toán.

- Trong công tác thu hồi công nợ, Hội đồng quản trị và Ban điều hành Tổng công ty đã duy trì cuộc họp giao ban tuần trong đó có đơn đốc công tác thu hồi vốn của Công ty mẹ, kiểm điểm công tác thu hồi nợ, phân tích và đề xuất giải pháp thu hồi nợ tồn đọng nhằm từng bước lành mạnh hóa tài chính.

- Hội đồng quản trị chỉ đạo tăng cường công tác kiểm tra, giám sát hoạt động tài chính tại các đơn vị, rà soát, đối chiếu, phân loại công nợ phải trả, phải thu. Nâng cao vai trò của người đại diện phần vốn tại các đơn vị, đặc biệt lưu ý đối với các đơn vị trong diện giám sát tài chính đặc biệt như: COMA1, COMA15, COMAEL, COMA27, COMA28, Khóa Minh Khai, DECOIMEX.

- Chỉ đạo và giải quyết những vấn đề thuộc thẩm quyền để Ban điều hành làm việc với các tổ chức tín dụng như BIDV, MB để thực hiện bảo lãnh dự thầu, bảo lãnh tiền ứng trước, bảo lãnh thực hiện hợp đồng,... và tài trợ vốn để Tổng công ty thực

hiện các hợp đồng, dự án; việc vay vốn đảm bảo sử dụng đúng mục đích và hiệu quả, không để xảy ra tình trạng nợ quá hạn. lượng vốn huy động được cơ bản đáp ứng nhu cầu vốn SXKD của Tổng công ty. Tuy nhiên, vẫn còn tình trạng thiếu hụt nguồn vốn tạm thời tại một số thời điểm, ảnh hưởng đến tiến độ thi công của một số công trình.

- Chỉ đạo rà soát sửa đổi, bổ sung, xây dựng, hoàn thiện các Quy chế, Quy định về quản lý tài chính để phù hợp, đáp ứng yêu cầu của công tác quản lý và phù hợp với hình thức công ty cổ phần như: Quy chế tổ chức và hoạt động của COMA1, COMA15, COMA 28, Trung tâm Xuất nhập khẩu; Quy định cử CBCNV đi công tác, học tập và cho phép đi việc riêng có thời hạn ở nước ngoài.

### **2.3. Công tác đầu tư**

Giá trị thực hiện năm là 4,1 tỷ đồng/30,9 tỷ đồng, đạt 13,3% KH năm, tiến độ thực hiện dự án còn chậm chưa đạt với kế hoạch đề ra.

- Trong năm 2017, các Công ty con thực hiện được một số hạng mục sau: Công ty COMA27 đầu tư cải tạo và sửa chữa văn phòng làm việc; đầu tư máy và thiết bị văn phòng, Công ty COMA2 đầu tư mua sắm thiết bị cho các dự án (mua máy cắt Plasma, mua máy nén khí, mua tời điện, nâng cấp máy chấn tôn và máy cắt); đầu tư lợp lại mái nhà xưởng xí nghiệp 2.3; Công ty Khóa Minh Khai thực hiện sửa chữa nhà xưởng mạ số 05 đã xuống cấp.

- Tổng công ty đã chỉ đạo người đại diện phân vốn tại COMA17 hoàn thiện thủ tục theo quy định cho dự án đầu tư xây dựng nhà xưởng và cải tạo văn phòng tại COMA17 nhằm nâng cao năng lực sản xuất của đơn vị.

- Tiếp tục nghiên cứu phương án đầu tư, hợp tác đầu tư nhằm khai thác tại: Nhà máy Cơ khí Quang Minh; xưởng sản xuất của COMA1 tại Xuân Phương, Từ Liêm, Hà Nội; tại CEC và E6 Phạm Hùng.

### **2.4. Công tác sắp xếp, đổi mới, tái cấu trúc doanh nghiệp**

- Ngay sau khi Tổng công ty chính thức chuyển đổi sang hoạt động mô hình công ty cổ phần, Hội đồng quản trị Tổng công ty đã triển khai một số nội dung sau:

+ Phối hợp với Công ty cổ phần chứng khoán FPT hoàn thành hồ sơ đăng ký công ty đại chúng.

+ Hoàn thành đăng ký lưu ký chứng khoán và đã được Trung tâm lưu ký chứng khoán Việt Nam cấp giấy chứng nhận số 143/2017/GCNCP-VSD ngày 18/7/2017 với mã chứng khoán là TCK và hoàn tất việc đăng ký giao dịch trên hệ thống Upcom tại Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội.

+ Tiếp tục hoàn thiện hồ sơ để bàn giao DNNN sang công ty cổ phần theo tinh thần công văn số 85/BXD-KHTC ngày 22/5/2017 của Bộ Xây dựng.

- Trình Bộ Xây dựng phê duyệt quyết toán chi phí cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty tại Tờ trình số 57/TTr-COMA ngày 06/7/2017 của Hội đồng quản trị Tổng công ty và được Bộ chấp thuận phê duyệt chi phí cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty tại Quyết định số 1205/QĐ-BXD ngày 23/11/2017.

- Thực hiện đề án tái cấu trúc:

+ Hội đồng quản trị Tổng công ty đã trình Bộ Xây dựng phương án thoái toàn bộ vốn góp của Tổng công ty tại: COMA5, COMA6, COMA9, COMA25 và đã được

Bộ chấp thuận tuy nhiên chưa thực hiện xong do không có nhà đầu tư khi chào bán (COMA9), các đơn vị khác vẫn đang tiếp tục triển khai thực hiện.

+ Hội đồng quản trị Tổng công ty đã trình Bộ Xây dựng Phương án sắp xếp và tái cơ cấu các doanh nghiệp có vốn góp của Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP giai đoạn 2017 – 2020 và Tổng công ty đang hoàn thiện phương án tái cấu trúc doanh nghiệp theo yêu cầu của Bộ Xây dựng.

+ Hội đồng quản trị Tổng công ty thống nhất trình Bộ thông qua phương án chuyển đổi mô hình hoạt động của COMA15 – Chi nhánh Tổng công ty thành Công ty cổ phần COMA15 và Phương án thoái toàn bộ vốn góp của Tổng công ty tại Công ty TNHH MTV Xây lắp và Kinh doanh vật tư thiết bị số 27.

### **2.5. Công tác tổ chức cán bộ và chăm lo chế độ chính sách đối với người lao động**

Trong công tác tổ chức cán bộ, để đáp ứng yêu cầu quản lý Hội đồng quản trị Tổng công ty chỉ đạo các nội dung sau:

\* Phối hợp với Đảng ủy Tổng công ty chỉ đạo:

- Chỉ đạo công tác quy hoạch cán bộ theo hướng dẫn của Bộ Xây dựng và Đảng Bộ TP Hà Nội cho nhiệm kỳ 2020- 2025 theo đúng quy định và đã trình các cấp có thẩm quyền.

- Rà soát, bổ sung các quy chế, quy định, các hướng dẫn về công tác cán bộ cũng như xây dựng chế độ đãi ngộ đối với cán bộ.

- Công tác đánh giá cán bộ được thực hiện nghiêm túc, thực chất. Kết quả đánh giá cán bộ lãnh đạo quản lý năm 2017 như sau: 12 đồng chí hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ (chiếm 14,6%); 40 đồng chí hoàn thành tốt nhiệm vụ (chiếm 48,8%); 26 đồng chí hoàn thành nhiệm vụ (chiếm 31,7%); 04 đồng chí chưa hoàn thành nhiệm vụ (chiếm 4,9%). Kết quả đánh giá cán bộ làm cơ sở để rà soát, bổ sung và điều chỉnh quy hoạch cán bộ nhiệm kỳ 2015 – 2020.

- Thực hiện kế hoạch đào tạo bồi dưỡng cán bộ của Tổng công ty, đặc biệt là đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao trình độ quản lý cho cán bộ lãnh đạo, quản lý và cán bộ trong diện quy hoạch, năm 2017, Tổng công ty đã cử 04 cán bộ đi học lý luận chính trị - hành chính cao cấp.

- Năm 2017, bổ nhiệm 10 cán bộ, hiệp y về công tác cán bộ 02 cán bộ, cử 08 cán bộ đại diện phần vốn của Tổng công ty tại các đơn vị, cho 02 cán bộ thôi đại diện vốn. Đảm bảo đúng quy trình, đúng thẩm quyền theo quy định của Điều lệ, đảm bảo công khai, dân chủ. Vì vậy số cán bộ được bổ nhiệm mới, cán bộ được luân chuyển đều phát huy được vai trò lãnh đạo, quản lý ở đơn vị.

\* Công tác xây dựng thang, bảng lương và quy chế thanh toán lương:

- Đã ban hành thang bảng lương áp dụng tại cơ quan Tổng công ty và các Chi nhánh đồng thời chuyển xếp lương mới cho 110 người lao động; đang tiếp tục chỉ đạo xây dựng đổi mới hệ thống thang, bảng lương mới theo mô hình công ty cổ phần theo quy định để áp dụng kể từ ngày 01/01/2018.

- Xây dựng Quy chế trả lương mới của cơ quan Tổng công ty, đồng thời chăm lo và thực hiện tốt chế độ chính sách đối với người lao động nhằm khuyến khích người lao động gắn bó và xây dựng Tổng công ty phát triển; duy trì chế độ nâng lương hàng

năm cho cán bộ thuộc diện Tổng công ty quản lý và cơ quan Tổng công ty định kỳ 1 năm 2 lần, đảm bảo đúng quy định. Năm 2016, đã xét nâng lương cho 23 trường hợp.

- Thực hiện nghiêm túc quy chế và báo cáo Bộ Xây dựng việc phân phối, chi trả tiền lương của viên chức quản lý theo quy định tại Nghị định 49/2013/NĐ-CP; Hội đồng quản trị đã phê duyệt quỹ lương và đơn giá tiền lương đối với các Chi nhánh của Tổng công ty; phê duyệt thù lao của Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát các công ty con là công ty cổ phần thông qua việc phê duyệt hồ sơ trình Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2017 của các đơn vị.

\* Tình hình sử dụng lao động, trả lương và thu nhập của người lao động, việc đóng BHXH và thực hiện các chế độ chính sách có liên quan đến người lao động:

- Công tác thanh toán lương: Thanh toán lương và các khoản thu nhập cho người lao động kịp thời đúng với thỏa ước lao động tập thể.

- Công tác trích nộp BHXH, YT, TN: Đảm bảo đúng quy định tuy nhiên còn một số chi nhánh có hiện tượng nợ BHXH (COMA1; COMA28) nên gây khó khăn cho việc giải quyết chế độ cho người lao động.

- Chỉ đạo người đại diện vốn tại các Công ty con thực hiện nghiêm túc trong việc trả lương và các chế độ cho người lao động.

- Hội đồng Bảo hộ lao động Tổng công ty thường xuyên tổ chức kiểm tra, giám sát công tác an toàn lao động và phòng chống cháy nổ tại các công trình đang thi công, các nhà xưởng sản xuất nhằm giảm thiểu những rủi ro cho người lao động.

### **III. Những mặt còn tồn tại**

- Năm 2017, toàn Tổng công ty đạt kết quả thấp, một số chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chưa đạt được so với kế hoạch do các hợp đồng chuyển tiếp từ các năm trước ít, công tác đấu thầu tìm kiếm việc làm còn hạn chế do kết quả bài thầu không mang tính cạnh tranh và phải cạnh tranh với những đơn vị cùng ngành, cùng lĩnh vực; hợp đồng trúng thầu không nhiều lại có giá trị nhỏ, hiệu quả không cao, chủ yếu là làm thầu phụ lợi nhuận thấp hoặc không có lợi nhuận.

- Công tác quảng bá, tiếp thị xây dựng thương hiệu COMA chưa đáp ứng được yêu cầu thực tế, công tác đấu thầu còn hạn chế nên ảnh hưởng đến tìm kiếm việc làm của Tổng công ty cũng như tiêu thụ các sản phẩm truyền thống như: Khóa, sản phẩm bồn nhựa, ...

- Năng lực vốn, máy móc thiết bị cũng như con người không đủ để tham gia đấu thầu các công trình có quy mô lớn mang lại sản lượng, doanh thu và hiệu quả cao.

- Công tác xây dựng, quản lý thực hiện các hợp đồng kinh tế theo phương án kinh tế của Tổng công ty và một số đơn vị còn chưa sát với thực tế thi công dẫn đến không kiểm soát hết chi phí.

- Do thiếu vốn, tài chính nên công tác đầu tư tại một số đơn vị mới mang tính thời điểm, nhỏ lẻ chưa đáp ứng được nhu cầu sản xuất dẫn đến hiệu quả không cao, chưa nâng được năng lực sản xuất, hạ giá thành sản phẩm, nâng cao sức cạnh tranh và tạo ra sản phẩm chủ lực, mũi nhọn để phát triển lâu dài, bền vững.

- Công tác thu hồi công nợ và thanh quyết toán một số công trình còn chậm, hiệu quả chưa cao. Một số công trình đã hoàn thành bàn giao từ nhiều năm trước, cụ thể như:

Tượng phật hoàng Trần Nhân Tông, công trình nhà ga T2 Nội Bài, công trình nhà Quốc hội mới, công trình cầu vượt nút giao thông Trung tâm quận Long Biên; cầu Lê Văn Lương; cầu Láng Hạ-Thái Hà; cầu treo dân sinh; thủy điện Nậm Múc,...

- Hoạt động sản xuất kinh doanh của một số đơn vị còn rất khó khăn nên ảnh hưởng đến tư tưởng và đời sống của CBCNV như: Chậm lương cho người lao động, nợ BHXH dẫn đến các chế độ như trợ cấp ốm đau, thai sản, hưu trí ...cho người lao động cũng bị ảnh hưởng theo.

- Vai trò kiểm tra, kiểm soát thông qua Người đại diện phần vốn của Công ty mẹ đối với Công ty con, Công ty liên kết còn yếu, chưa có biện pháp cụ thể trong việc quản lý tài chính cũng như xử lý tồn tại về tài chính.

- Đội ngũ cán bộ lãnh đạo và quản lý của Tổng công ty còn thiếu, đặc biệt là cán bộ giỏi trong lĩnh vực khoa học, kỹ thuật, quản lý kinh tế. Chưa xây dựng, phục hồi được bộ phận nghiên cứu, phát triển Cơ khí xây dựng nhằm nghiên cứu và chế tạo ra những sản phẩm đặc thù của COMA mà trước kia đã có.

## B. Định hướng hoạt động năm 2018

Tổng công ty đang ở thời điểm khó khăn cấp bách về tài chính, dòng tiền luôn bị thiếu hụt, hóa đơn bị cưỡng chế; hợp đồng SXKD ít nên khả năng trả nợ đến hạn của ngân hàng gặp khó khăn, số lượng hợp đồng chuyển tiếp hiệu quả thấp. Nguy cơ thua lỗ SXKD năm 2018 là rất lớn, nguy cơ thu nhập và đời sống của tập thể CB CNV Tổng công ty gặp khó khăn.

Với trách nhiệm bảo toàn và phát triển COMA, tập thể HĐQT COMA xây dựng mục tiêu kế hoạch định hướng và nhiệm vụ giải pháp thực hiện trong công tác lãnh đạo chỉ đạo SXKD năm 2018: *Đặc biệt là tập trung vào mục tiêu chính, nhiệm vụ trọng tâm, các giải pháp cụ thể về tài chính kinh tế, tăng cường quản trị, đẩy mạnh SXKD, nội dung như sau:*

### 1. Tập trung lãnh đạo hoàn thành các mục tiêu chủ yếu trong hoạt động sản xuất kinh doanh năm 2018:

Đơn vị tính: Tỷ đồng

T T	Tên chỉ tiêu	Thực hiện năm 2017		Kế hoạch năm 2018		Tỷ lệ % KH2018/TH2017	
		Công ty mẹ	Toàn TCT	Công ty mẹ	Toàn TCT	Công ty mẹ	Toàn TCT
A	B	1	2	3	4	5=3/1	6=4/2
1	Giá trị SXKD	272,3	586,0	336,3	675,7	123,5%	115,3%
2	Doanh thu	229,0	447,1	298,5	584,0	130,3%	130,6%
3	Nộp ngân sách	20,6	49,2	17,6	32,5	85,4%	66,0%
4	Lợi nhuận trước thuế	-33,2	-37,8	1,9	5,4	-	-
5	Giá trị đầu tư	-	4,1	17,4	60,2	-	-



## **2. Các nhiệm vụ và giải pháp thực hiện**

### **2.1 Nhiệm vụ trọng tâm**

2.1.1 Công tác bàn giao vốn nhà nước: Hoàn thiện hồ sơ bàn giao vốn nhà nước theo hướng dẫn tại Nghị định 59/2011/NĐ-CP ngày 18/7/2011 để trình Bộ Xây dựng (*lưu ý hồ sơ đất đai, tài sản, nợ phải thu khó đòi 157 tỷ, nợ phải trả 592 tỷ và Báo cáo tài chính năm 2017*).

2.1.2 Công tác thoái vốn: Tập trung công tác định giá để xác định giá trị cổ phần tại thời điểm định giá 31/3/2018. Trên cơ sở giá trị cổ phần, làm việc với đơn vị tư vấn thoái vốn xây dựng phương án thoái vốn toàn bộ công ty mẹ về 0% trong năm 2018 (thoái vốn một lần), báo cáo Bộ Xây dựng.

#### **2.1.3 Triển khai các giải pháp tài chính**

- Phòng TCKT hoàn thiện Báo cáo quản trị năm 2017, đồng thời xây dựng kế hoạch tài chính năm 2018.

- Việc tái cơ cấu để nâng cao hiệu quả SXKD cần có nguồn tiền trong khi dòng tiền của Tổng công ty khó khăn. Bởi vậy cần khẩn trương nghiên cứu phương án khai thác tại Nhà máy Cơ khí Quang Minh, Skylight và E6 Phạm Hùng, đặc biệt tập trung tìm giải pháp, chuyển đổi, hợp tác đầu tư hoặc cho thuê tại Nhà máy Cơ khí Quang Minh, Skylight.

2.1.4 Triển khai giải pháp đẩy mạnh SXKD: Xây dựng quy chế tạm thời đẩy mạnh SXKD với 2 nội dung:

- Đẩy mạnh việc khai thác tìm kiếm việc làm. Xây dựng cơ chế khuyến khích nội bộ trong khai thác tìm kiếm việc làm.

- Nâng cao hiệu quả kinh tế trong SXKD: Thống nhất quản lý dự án SXKD khoa học từ khâu đầu thầu, hợp đồng SXKD, phương án kinh tế, giao thầu/giao khoán cho thầu phụ thực hiện công việc. Chấm dứt tình trạng lỗ từ giá vốn.

### **2.2 Các giải pháp tổ chức thực hiện**

#### **2.2.1 Các giải pháp về tài chính - kinh tế**

Hiện tại Tổng công ty đang ở thời điểm khó khăn, Ngành nghề sản xuất kinh doanh chính không đủ chi phí tài chính, lỗ ngay từ giá vốn. Nguồn lợi nhuận thuần thu từ mảng dịch vụ cho thuê văn phòng đã và đang phải bù lỗ cho mảng sản xuất kinh doanh. Dòng tiền mất cân đối nghiêm trọng. Hội đồng quản trị Tổng công ty *đặt mục tiêu trước mắt là: đảm bảo hoạt động tối thiểu của Tổng công ty, ổn định đời sống CBCNV bằng việc đảm bảo nguồn thu từ hoạt động dịch vụ (khoảng 15 tỷ đồng/năm); Đồng thời giám sát tài chính trong việc thực hiện các hợp đồng sản xuất kinh doanh, mục tiêu là nguồn thu đảm bảo chi phí tài chính và chi phí quản lý (có thể trước mắt chưa yêu cầu lợi nhuận).* Để thực hiện mục tiêu trên, Hội đồng quản trị Tổng công ty thống nhất thông qua giải pháp giải quyết các khó khăn về tài chính và sản xuất kinh doanh của Tổng công ty để Ban điều hành tập trung triển khai như sau:

a. Kiểm tra, quản lý các nguồn thu, kiểm tra, rà soát các hợp đồng dịch vụ cho thuê, điều chỉnh giá phù hợp thị trường tại thời điểm hiện nay đảm bảo khai thác đúng pháp luật và ổn định nguồn thu này (kể cả các Chi nhánh Tổng công ty). Xây dựng phương án giải quyết cụ thể và hiệu quả.

b. Hoàn thành Báo cáo quản trị 2017, quý I/2018.

c. Lập báo cáo Bộ Xây dựng về thực trạng tài chính khó khăn hiện nay của Tổng công ty (Tổng công ty đã thua lỗ trầm trọng hai năm liên tục (2016-2017) và nguy cơ thua lỗ năm 2018 là năm thứ ba mất cân đối tài chính khó có khả năng khắc phục, có đầy đủ các dấu hiệu mất an toàn tài chính theo Điều 24 Nghị định 87/2015/NĐ-CP) xin ý kiến chỉ đạo giải pháp khắc phục.

d. Hội đồng quản trị yêu cầu kiểm soát tài chính đảm bảo hoạt động tối thiểu của Tổng công ty và đời sống người lao động: Cụ thể là Phòng Tài chính kế toán lập kế hoạch và báo cáo thu chi hàng tuần, áp dụng từ tháng 6/2018.

e. Hoàn thành kiểm tra thu chi tài chính của Ban quản lý Khu nhà ở Skylight từ khi thành lập đến nay theo quy chế đã ban hành.

f. Báo cáo về việc mất cân đối dòng tiền: lập báo cáo, trong đó nêu rõ nguyên nhân và trách nhiệm mất cân đối, kế hoạch khắc phục trong thời gian tới.

g. Quyết toán dự án Skylight để đủ số liệu cơ sở giải quyết nợ với Khóa Minh Khai khoảng 90 tỷ đồng, nợ ngân sách Thành phố Hà Nội gần 50 tỷ đồng.

h. Về khai thác đất đai và tài sản tại Skylight, Xuân Phương, Quang Minh, CEC: thực hiện theo Thông báo số 138/TB-BXD ngày 12/4/2018 của Bộ Xây dựng và sau khi Bộ Xây dựng có ý kiến chỉ đạo về Báo cáo của COMA theo Mục C nêu trên.

i. Về quản lý các hợp đồng trong sản xuất kinh doanh: khắc phục tình trạng sản xuất kinh doanh thua lỗ nhiều năm, sản xuất kinh doanh lỗ từ giá vốn, ăn vào lợi nhuận gộp, không đủ chi phí tài chính và chi phí quản lý.

k. Tăng cường khai thác, tìm kiếm việc làm trong lĩnh vực Cơ khí, Xây dựng, Giao thông, Thủy điện bằng các hình thức liên doanh, liên kết thực hiện những công trình, dự án phù hợp với năng lực của Tổng công ty và mang lại hiệu quả đảm bảo thu nhập cho người lao động cũng như quyền lợi của các cổ đông;

l. Sắp xếp các phòng ban: ưu tiên làm từ các đầu mối phòng ban (tinh gọn, hợp lý về vị trí việc làm, rõ ràng minh bạch về quyền hạn và trách nhiệm)

m. Thu hồi công nợ: Phòng Tài chính kế toán lập báo cáo xác định các khoản nợ, khả năng đòi nợ và biện pháp thu hồi.

n. Xác định giá trị doanh nghiệp, bàn giao vốn nhà nước: Phòng Tài chính kế toán lập hồ sơ mời chào giá công khai lựa chọn đơn vị xác định giá trị 01(một) cổ phần; Hoàn thành hồ sơ bàn giao vốn để báo cáo Bộ Xây dựng.

o. Xử lý các tồn tại của Chi nhánh COMA15, COMA28: nghiên cứu đề xuất mô hình hoạt động của các Chi nhánh nhằm chấm dứt tình trạng lỗ triền miên tại 02 đơn vị này.

### **2.2.2 Các giải pháp khác**

- Tiếp tục thực hiện công tác rà soát để bổ sung, hoàn thiện hệ thống các quy chế, quy định về quản lý điều hành của Tổng công ty theo hướng phân giao nhiệm vụ, trách nhiệm rõ ràng, phù hợp với yêu cầu quản lý và phát triển. Đồng thời rút kinh nghiệm trong công tác quản lý tài chính của Tổng công ty trong những năm qua, từ đó xây dựng biện pháp quản lý thống nhất nhằm nâng cao hiệu quả kinh tế trong SXKD và phù hợp

với mô hình hoạt động của Tổng công ty tạo thuận lợi cho hoạt động SXKD của Tổng công ty.

- Nghiên cứu, xây dựng cơ chế phù hợp nhằm sử dụng hợp lý và hiệu quả các nguồn lực tài chính của Công ty mẹ và các Công ty thành viên.

- Tiếp tục thực hiện các giải pháp thực hành tiết kiệm, chống lãng phí, đặt mục tiêu cụ thể trong việc tiết kiệm chi phí, thực hiện đánh giá tổng kết rút kinh nghiệm vào cuối mỗi quý và cuối năm.

- Nâng cao trách nhiệm của Người đại diện phần vốn của Tổng công ty tại các đơn vị thành viên, vai trò hoạt động của Hội đồng quản trị, Ban Kiểm soát tại các công ty cổ phần.

- Tăng cường vai trò của các thành viên HĐQT, xây dựng chương trình hành động của HĐQT; gắn vai trò trách nhiệm của từng thành viên HĐQT trong các lĩnh vực được phân công. Phối hợp chặt chẽ trong công việc giữa các thành viên HĐQT nhằm nâng cao hiệu quả quản lý, giám sát mọi hoạt động của Tổng công ty tuân thủ theo đúng Luật Doanh nghiệp và Điều lệ Tổng công ty;

- Tiếp tục hoàn thiện bộ máy điều hành, quản lý Tổng công ty theo hướng gọn nhẹ nhưng vẫn đảm bảo hiệu quả công việc;

- Hoàn thiện phương án sắp xếp, tái cơ cấu Tổng công ty; Tiếp tục thoái vốn góp của Tổng công ty tại COMA5, Hương Sơn;

- Mở rộng hợp tác, liên danh, liên kết với các đối tác để đủ năng lực khai thác tìm kiếm việc làm tại các dự án đầu tư của Chính phủ, các Bộ, Ngành và các địa phương khác;

- Thành lập các đoàn kiểm tra (thành phần tham gia là cán bộ quản lý thuộc Tổng công ty) để kiểm tra toàn diện các mặt hoạt động của các đơn vị trực thuộc, xây dựng chế tài cần xử lý đối với các tập thể, cá nhân không hoàn thành nhiệm vụ, vi phạm các quy định hiện hành.

- Tiếp tục thực hiện thi công các công trình đã ký hợp đồng và đang triển khai như: Công trình nhà ga đường sắt trên cao Cát Linh – Hà Đông, thủy điện Đa Nhim, nâng cấp hệ thống điều khiển, bảo vệ tín hiệu và đo lường cho 8 tổ máy – thủy điện Hòa Bình, công trình cung cấp và lắp đặt thiết bị cơ khí thủy công hạng mục Cổng kiểm soát triều Phú Định – TP HCM, thi công cầu vượt nút giao An Dương – đường Thanh Niên chống ùn tắc giao thông thành phố Hà Nội,...

- Xây dựng đội ngũ làm công tác tiếp thị đấu thầu có trình độ chuyên môn cao, am hiểu về chính sách pháp luật trong lĩnh vực đấu thầu từ Tổng công ty đến đơn vị thành viên để tham gia các công trình lớn trong nước cũng như nước ngoài;

- Tập trung thi công đảm bảo chất lượng và bàn giao đúng tiến độ cho chủ đầu tư các hợp đồng đã ký kết, đặc biệt là một số công trình trọng điểm. Đẩy mạnh công tác quyết toán thu hồi vốn còn tồn đọng tại một số công trình.

- Đẩy mạnh công tác quảng bá thương hiệu, hình ảnh COMA với các đối tác trong và ngoài nước; tập trung xây dựng và củng cố bộ phận nghiên cứu, phát triển Cơ khí xây dựng nhằm nghiên cứu, tạo ra những sản phẩm đặc thù của COMA. Đẩy

manh nghiên cứu, ứng dụng khoa học công nghệ mới vào sản xuất để có được những sản phẩm chất lượng mang lại giá trị gia tăng cao.

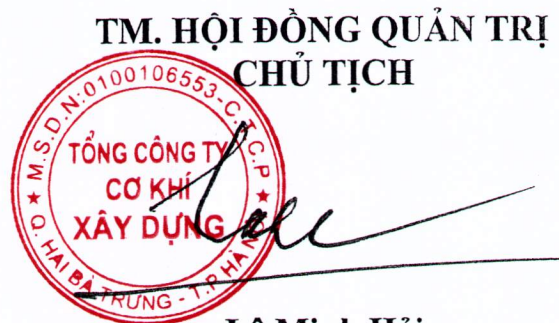
- Chú trọng công tác đánh giá cán bộ để bố trí và sử dụng đúng cán bộ nhằm phát huy được năng lực, sở trường của từng người cũng như phát huy tiềm năng của đội ngũ cán bộ trong toàn Tổng công ty; xây dựng chế độ đãi ngộ để thu hút cán bộ giỏi. Quan tâm đến công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ trong diện quy hoạch và cán bộ nguồn của Tổng công ty nhằm xây dựng đội ngũ cán bộ kỹ thuật, quản lý dự án chuyên nghiệp, đội ngũ cán bộ quản lý đặc biệt là đội ngũ cán bộ kế cận có trình độ, năng lực đáp ứng được nhiệm vụ hiện tại và mục tiêu phát triển lâu dài của Tổng công ty.

Trên đây là báo cáo của Hội đồng quản trị Tổng công ty Cơ khí xây dựng-CTCP về công tác hoạt động năm 2017 và định hướng kế hoạch năm 2018. Chúng tôi nhận thức được rằng năm 2018 là năm COMA đứng trước nhiều khó khăn, thách thức, nhiệm vụ của HĐQT, Ban điều hành và các phòng ban đơn vị Tổng công ty đã được HĐQT thống nhất chỉ đạo cụ thể. Nhưng để hoàn thành được nhiệm vụ nêu trên, bảo vệ quyền lợi, lợi ích của các cổ đông chúng tôi cần sự chia sẻ, đồng lòng giúp đỡ của từng quý vị cổ đông, từng cá nhân và tập thể. Thay mặt Hội đồng quản trị, Ban lãnh đạo Tổng công ty, tôi xin chân thành cảm ơn sự đóng góp to lớn của Quý vị cổ đông trong năm qua và mong muốn nhận được sự quan tâm, tin tưởng, ủng hộ của Quý vị để Tổng công ty COMA tiếp tục ổn định và hoàn thành các mục tiêu chiến lược, kế hoạch nhiệm vụ được giao./.

Trân trọng cảm ơn!

**Nơi nhận:**

- Như trên;
- TV. HĐQT;
- Ban Kiểm soát;
- Lưu: VP, HĐQT, TBT.



**Lê Minh Hải**