

Số: 33 /TTr-HĐQT

Hà Nội, ngày 15 tháng 6 năm 2018

SỔ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN HÀ NỘI

VĂN BẢN ĐẾN

Ngày: 28-06-2018

29-06-2018

Số: 14989

TỜ TRÌNH

V/v Thông qua Phương án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Cơ khí xây dựng giai đoạn 2018 – 2020 (sửa đổi lần 2)

Kính gửi: Đại hội đồng cổ đông của 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 đã được Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất thông qua ngày 18/10/2016;

Căn cứ Nghị quyết số 01/NQ-ĐHĐCD ngày 18/10/2016 của Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất của Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP;

Thực hiện Nghị quyết số 01/NQ-ĐHĐCD ngày 18/10/2016 của Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất của Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP thông qua “Phương án sắp xếp lại các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Cơ khí xây dựng và nâng cao năng lực quản trị giai đoạn 2016 – 2020”, Hội đồng quản trị đã chỉ đạo Tổng công ty tổ chức thực hiện. Tuy nhiên trong quá trình thực hiện, Hội đồng quản trị Tổng công ty nhận thấy tình hình của Tổng công ty có nhiều thay đổi dẫn đến một số nội dung và định hướng chiến lược trong “Phương án sắp xếp lại các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Cơ khí xây dựng và nâng cao năng lực quản trị giai đoạn 2016 – 2020” chưa phù hợp cần phải điều chỉnh.

Để phù hợp với tình hình thực tế và tiếp tục thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp với mục đích nâng cao năng lực quản trị và sản xuất kinh doanh hiệu quả, Hội đồng quản trị Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP kính trình Đại hội đồng cổ đông thông qua “Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP giai đoạn 2018 – 2020” sửa đổi lần 2 (có phương án đính kèm) và ủy quyền cho Hội đồng quản trị Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP triển khai thực hiện.

Trân trọng kính trình./.

Nơi nhận:

- Như trên;
- Lưu: VP, HĐQT.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
CHỦ TỊCH**



Lê Minh Hải

Hà Nội, ngày tháng năm 2018

ĐỀ ÁN
TÁI CẤU TRÚC VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CỦA
TỔNG CÔNG TY CƠ KHÍ XÂY DỰNG – CTCP GIAI ĐOẠN 2018 - 2020

Căn cứ:

- Luật doanh nghiệp số 68/2014/QH13 và các văn bản hướng dẫn thi hành liên quan;

- Quyết định số 929/QĐ-TTg ngày 17/7/2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt đề án “Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước, trọng tâm là Tập đoàn kinh tế, Tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011 – 2015”;

- Văn bản số 10800/BTC-TCDN ngày 10/8/2012 của Bộ Tài chính về việc triển khai thực hiện Quyết định số 929/QĐ-TTg ngày 17/7/2012 của Thủ tướng Chính phủ;

- Quyết định số 844/QĐ-BXD ngày 05/09/2013 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng về việc phê duyệt Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Cơ khí xây dựng giai đoạn 2012-2015 và định hướng đến năm 2020;

- Quyết định số 58/2016/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 28/12/2016 về tiêu chí phân loại doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp có vốn nhà nước thực hiện sắp xếp giai đoạn 2016-2020;

- Chỉ thị số 04/CT-TTg ngày 02/02/2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc đẩy mạnh công tác sắp xếp đổi mới doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2016-2020;

- Quyết định số 103/QĐ-BXD ngày 24/02/2017 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng về ban hành Kế hoạch của Bộ Xây dựng thực hiện Chỉ thị số 04/CT-TTg ngày 02/02/2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc đẩy mạnh công tác sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2016-2020;

- Nghị quyết số 01/NQ-ĐHCD ngày 18/10/2016 của Đại hội cổ đông Lần thứ nhất Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP,

Qua quá trình thực hiện Đề án tái cấu trúc (từ năm 2013 đến năm 2017), Tổng công ty nhận thấy còn có nhiều tồn tại tại một số đơn vị thành viên, sự thiếu hụt vốn của Tổng công ty thực hiện đầu tư phát triển tại các đơn vị thành viên để phù hợp với tình hình thực tế hiện nay và tiếp tục thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp. Với mục đích nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và hiệu quả quản lý, điều hành, tăng sức cạnh tranh nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty và các công ty thành viên hoạt động trong các ngành

kinh doanh chính, Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP xây dựng, điều chỉnh “Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP giai đoạn 2018-2020” như sau:

PHẦN 1: THỰC TRẠNG TỔNG CÔNG TY CƠ KHÍ XÂY DỰNG - CTCP (Đến thời điểm 31/12/2017)

1. Về ngành nghề kinh doanh

- Ngành kinh doanh chính: COMA triển khai hoạt động sản xuất kinh doanh theo ngành nghề chính là chế tạo và lắp đặt kết cấu thép

- Một số lĩnh vực có liên quan ngành nghề truyền thống như: xuất các dụng cụ, máy móc thiết bị phục vụ ngành nông nghiệp; các mặt hàng bằng chất dẻo tổng hợp phục vụ cho công nghiệp và dân dụng; chế tạo khóa, ... được COMA duy trì và phát triển.

- Các lĩnh vực kinh doanh khác (thương mại, dịch vụ, bất động sản,...) đang được COMA tích cực triển khai thoái vốn theo lộ trình.

- Các công ty thành viên hoạt động tập trung ngành chính như định hướng của Tổng công ty.

- Thực trạng ngành nghề kinh doanh chính:

+ Kể từ năm 2016 đến nay, chế tạo và lắp đặt kết cấu thép chiếm phần lớn giá trị sản lượng và doanh thu toàn Tổng công ty. COMA đã triển khai thực hiện chế tạo kết cấu thép cầu vượt bộ hành; chế tạo và lắp đặt kết cấu thép, đường ống áp lực cho các nhà máy thủy điện. Hiện tại, COMA đang thực hiện chế tạo cửa chống ngập triều cường TP Hồ Chí Minh, kết cấu thép cho cầu vượt ngã tư An Dương

+ Thị trường công việc khó khăn, cạnh tranh từ các doanh nghiệp trong và ngoài nước ngày càng gay gắt.

2. Về tài chính

Công ty mẹ - COMA đã thực hiện cổ phần hóa và chuyển sang hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần từ ngày 08/11/2016, tuy nhiên tiềm lực tài chính của COMA còn hạn chế, vốn điều lệ, vốn chủ sở hữu thấp chưa đáp ứng yêu cầu phát triển, quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh. Tính đến 31/12/2017 tình hình tài chính của COMA như sau:

2.1 Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP

2.1.1 Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu

- Vốn điều lệ: 238.500 triệu đồng, cơ cấu vốn điều lệ như sau:

+ Cổ đông nhà nước do Bộ Xây dựng làm chủ sở hữu: 235,552 tỷ đồng, chiếm 98,76% vốn điều lệ.

+ Cổ đông khác: 2.948 triệu đồng, chiếm 1,24% vốn điều lệ.

- Vốn chủ sở hữu: 196.928 triệu đồng.

- Nợ phải thu: 392.077 triệu đồng, trong đó:
 - + Nợ phải thu khách hàng: 197.618 triệu đồng.
 - + Trả trước cho người bán: 12.419 triệu đồng.
 - + Phải thu khác: 171.353 triệu đồng.

Tại thời điểm 31/12/2017, số dư nợ đọng tại một số công trình của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP là: Trong tổng công nợ phải thu của Tổng công ty, vẫn còn có nợ phải thu của một số các công trình thi công bằng vốn NSNN mà Tổng công ty đã thi công xong nhưng chưa được quyết toán với số tiền 24.175 triệu đồng như: công trình Khu ký túc xá sinh viên ĐH Sư phạm Hà Nội phần móng, phần thân và hoàn thiện số tiền 2.045 triệu đồng; công trình Bảo tàng Hà Nội số tiền 6.389 triệu đồng, công trình cung trí thức TP Hà Nội (tiền lãi vay) số tiền 3.762 triệu đồng, cầu vượt Lê Văn Lương số tiền 1.299 triệu đồng, cầu vượt Nam Hồng số tiền 2.829 triệu đồng, công trình nhà quốc hội số tiền 7.851 triệu đồng ...

Nợ phải thu ngắn hạn khác 171.353 triệu đồng còn phải thu tồn đọng phát sinh lâu phải thu của một số đơn vị thành viên trước đây (COMA3, COMA7, COMA18, COMAEL) khó có khả năng thu hồi khoảng 122.924 triệu đồng nhưng chưa trích lập dự phòng phải thu khó đòi.

Các khoản nợ đọng từ các công trình nói trên làm thiếu hụt nguồn vốn phục vụ sản xuất kinh doanh, tỷ trọng nợ lớn và gánh nặng chi phí tài chính (chủ yếu là chi phí lãi vay) dẫn đến làm ảnh hưởng đến tình hình tài chính và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP.

- Nợ phải trả: : 590.373 triệu đồng, Trong đó:
 - + Phải trả người bán ngắn hạn : 102.785 triệu đồng.
 - + Người mua trả tiền trước ngắn hạn : 59.805 triệu đồng.
 - + Vay và nợ thuê tài chính ngắn hạn : 72.143 triệu đồng.
 - + Phải trả khác : 198.745 triệu đồng.
 - + Thuế và các khoản nộp NSNN : 107.815 triệu đồng

Do nợ phải thu lớn đặc biệt phải thu khác dẫn đến Tổng công ty không có nguồn để thực hiện nghĩa vụ với ngân sách nhà nước.

Hệ số nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu đến 31/12/2017 là 3,0 lần. Hệ số này đã có sự cải thiện rõ rệt so với năm trước nhưng đang có xu hướng không đạt được mức an toàn theo quy định của Bộ Tài chính do kết quả sản xuất kinh doanh năm 2017 thua lỗ.

- Kết quả kinh doanh năm 2015, 2016 và năm 2017:

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
+ Tổng doanh thu và thu nhập	748.493 tr đ	276.817 tr đ	236.179 tr đ
+ Tổng chi phí	705.088 tr đ	265.214 tr đ	269.350 tr đ
Trong đó: Chi phí lãi vay	7.477 tr đ	5.935 tr đ	4.940 tr đ
+ Tổng lợi nhuận trước thuế	43.405 tr đ	11.602 tr đ	-33.171 tr đ

2.1.2 Tình hình đầu tư ra ngoài doanh nghiệp

- Thực hiện chủ trương tái cơ cấu các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp của Chính phủ, từ khi còn là doanh nghiệp 100% vốn nhà nước, Ban lãnh đạo COMA đã chỉ đạo việc tái cơ cấu vốn đầu tư ra ngoài doanh nghiệp đảm bảo theo quy định và nhằm tập trung hoạt động vào các ngành nghề kinh doanh chính.

- Thực hiện Đề án Tái cấu trúc đã tích cực triển khai thoái vốn tại các doanh nghiệp không thuộc lĩnh vực kinh doanh chính và hoạt động không hiệu quả. Điều này đã góp phần giảm tỷ lệ đầu tư ra ngoài doanh nghiệp và bổ sung một phần vốn cho COMA vào hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tại ngày 31/12/2017, Công ty mẹ - Tổng công ty đầu tư vào 7 công ty con, 02 công ty liên doanh, liên kết và đầu tư tài chính dài hạn khác vào 7 công ty với tổng giá gốc đầu tư là 71.295 triệu đồng và giá trị trên sổ kế toán là 153.333 triệu đồng (bao gồm cả chênh lệch do đánh giá lại giá trị doanh nghiệp cổ phần hóa). Kể từ 01/01/2017 đến nay, Tổng công ty chưa thoái được vốn góp tại đơn vị nào.

2.2 Toàn Tổng công ty

- Tổng cộng vốn điều lệ của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP và các Công ty con tại 31/12/2017 là 306,23 tỷ đồng.

- Quy mô của các công ty còn nhỏ: Công ty có vốn điều lệ nhỏ nhất là 6 tỷ đồng, Công ty có vốn điều lệ lớn nhất chỉ đạt 17 tỷ đồng. Vốn điều lệ của các công ty vẫn còn thấp, chưa đáp ứng nhu cầu phát triển nên doanh thu đơn vị thành viên đạt cao nhất khoảng 100 tỷ đồng/năm.

- Dư nợ phải thu tính đến 31/12/2017 là	: 491.783 triệu đồng.
<i>Trong đó:</i> + Trả trước cho người bán	: 21.207 triệu đồng
+ Nợ phải thu khách hàng	: 308.054 triệu đồng.
+ Phải thu khác	: 178.695 triệu đồng.

Do suy thoái kinh tế dẫn đến các chủ đầu tư gặp khó khăn nên chậm thanh toán tiền thi công công trình. Bên cạnh đó, một số công trình đang thi công nên khách hàng ứng trước tiền dẫn đến dư nợ phải trả của toàn Tổng công ty tương đối lớn.

- Nợ phải trả tính đến 31/12/2017 là	: 1.074.621 triệu đồng.
<i>Trong đó:</i> + Phải trả người bán ngắn hạn	: 146.931 triệu đồng.
+ Người mua trả tiền trước	: 202.315 triệu đồng.
+ Vay và nợ ngắn hạn	: 192.522 triệu đồng.
+ Vay và nợ dài hạn	: 7.714 triệu đồng.
+ Phải trả khác	: 155.698 triệu đồng.

Kết quả kinh doanh còn thấp, số liệu hợp nhất Tổng công ty năm 2015, 2016 và năm 2017 cụ thể như sau:

Chỉ tiêu	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017
+ Tổng doanh thu và thu nhập	1.171.327 tr đ	526.298 tr đ	457.058 tr đ
+ Tổng chi phí	1.137.789 tr đ	517.814 tr đ	494.903 tr đ
<i>Trong đó: Chi phí lãi vay</i>	<i>14.231 tr đ</i>	<i>14.231 tr đ</i>	<i>12.955 tr đ</i>
+ Tổng lợi nhuận trước thuế	33.538 tr đ	8.484 tr đ	-37.845 tr đ

Trong năm 2017, nhìn chung các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp của Tổng công ty không đạt hiệu quả. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh của các công ty con và công ty liên doanh, liên kết vẫn chưa có dấu hiệu phục hồi. Kết quả sản xuất kinh doanh năm 2017 có: 03/7 công ty con tiếp tục thua lỗ (COMA Minh Khai, COMA27 và Decoimex), trong 04 đơn vị có lãi có 02 đơn vị chỉ tiêu lợi nhuận không đạt theo kế hoạch đã được đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2017 phê duyệt (COMA 16, COMA 17)

Tình hình tài chính của COMA hiện nay còn gặp nhiều khó khăn. Cùng với đó, kinh tế thế giới giai đoạn 2011-2015 và các năm tiếp theo dự báo sẽ tiếp tục khó khăn, ảnh hưởng không nhỏ đến nền kinh tế Việt Nam, khi mà nước ta đang ngày càng hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới. Mặt khác, do nợ công cao nên chính phủ thực hiện cắt giảm đầu tư công, các dự án đầu tư bị đình hoãn, giãn tiến độ làm cho thị trường công việc trong nước đối với ngành xây lắp vốn đã khó khăn nay lại càng khó khăn hơn, ảnh hưởng đến tốc độ tăng trưởng doanh thu của COMA. Bên cạnh đó, do quy mô vốn điều lệ, vốn chủ sở hữu của các doanh nghiệp thuộc COMA còn nhỏ, năng lực cạnh tranh còn thấp ảnh hưởng đến thị phần công việc của COMA.

Hiệu quả kinh doanh thấp do gánh nặng nợ vay, vốn chủ sở hữu thấp, nguồn vốn chủ yếu là vay ngân hàng dẫn đến chi phí lãi vay phải trả hàng năm lớn. Vấn đề này cần phải được giải quyết thông qua chương trình tái cấu trúc: COMA cần ổn định cơ cấu vốn thông qua giảm vốn đầu tư ra ngoài doanh nghiệp, thu hồi công nợ tồn đọng, bán tài sản không có nhu cầu sử dụng/hiệu quả sử dụng thấp hoặc tái cấp vốn, tìm kiếm các nguồn vốn có lãi suất hợp lý để có thể giảm bớt gánh nặng chi phí lãi vay. Ngoài ra, COMA cần phải cải thiện tăng trưởng doanh thu thông qua khả năng cạnh tranh tốt hơn và thị phần lớn hơn, thông qua việc tái cấu trúc ngành nghề của từng công ty con. Và tái cấu trúc cũng sẽ tạo ra các bước đột phá trong việc giảm chi phí vận hành, tránh cạnh tranh nội bộ, cải thiện doanh số, đặc biệt là chi phí trả lương nhân viên.

3. Về tổ chức, nguồn nhân lực

3.1 Tổ chức

Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP là doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực xây lắp, gia công chế tạo, lắp đặt thiết bị cho các công trình công nghiệp và dân dụng, được hình thành từ năm 1974 với tên gọi ban đầu là Liên hiệp các xí nghiệp Cơ khí xây dựng thuộc Bộ Xây dựng; năm 1995 được chuyển đổi thành

Tổng công ty Cơ khí xây dựng (COMA) theo Quyết định số 993/BXD - TCLĐ ngày 20/11/1995 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng; chuyển đổi sang tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con theo Quyết định số 2439/QĐ-BXD ngày 31/12/2006 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng;

Tổng công ty Cơ khí xây dựng chuyển đổi sang tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 100% vốn nhà nước theo Quyết định số 94/TĐSD-HĐQT ngày 30/6/2010 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Sông Đà.

Quyền và nghĩa vụ chủ sở hữu vốn tại Tổng công ty Cơ khí xây dựng được chuyển về Bộ Xây dựng theo Quyết định số 915/QĐ-BXD ngày 18/10/2012 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng.

Ngày 18/10/2016 đã tổ chức thành công Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất Tổng công ty Cơ khí xây dựng và chính thức hoạt động theo mô hình Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP kể từ ngày 08/11/2016.

Cơ cấu tổ chức hiện tại của COMA gồm: Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP, 07 công ty con và 02 công ty liên kết và 07 khoản đầu tư dài hạn (*Chi tiết tại Phụ lục 01 – Sơ đồ tổ chức COMA tại 31/12/2017*).

3.1.1 Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP bao gồm:

- Đại hội đồng cổ đông.
- Hội đồng quản trị.
- Ban Kiểm soát.
- Ban Tổng giám đốc

- 08 phòng, ban chức năng nghiệp vụ, 01 Ban quản lý khu nhà ở Skylight và 04 chi nhánh, (*Chi tiết Phụ lục 02 – Các phòng ban và đơn vị trực thuộc Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP*).

3.1.2. Công ty con và công ty liên kết

- Công ty con: Có 07 công ty bao gồm: 05 công ty cổ phần và 02 công ty TNHH một thành viên (*Chi tiết tại Phụ lục 03 – Danh mục các Công ty con thuộc COMA đến 31/12/2017*).

- Các công ty liên kết và đầu tư dài hạn: Có 09 công ty (*Chi tiết tại Phụ lục 04 – Danh mục các Công ty liên kết và đầu tư dài hạn khác đến 31/12/2017*).

3.1.3 Ưu điểm, hạn chế của mô hình tổ chức hiện tại

Với cơ cấu tổ chức này trong thời gian qua đã phát huy được tác dụng đưa thương hiệu của COMA là nhà thầu có kinh nghiệm trong các lĩnh vực chế tạo, lắp đặt kết cấu thép và thi công xây lắp công nghiệp, thương hiệu của COMA đã được một số công ty nước ngoài biết đến và đặt quan hệ đối tác với COMA.

Tuy nhiên với mô hình tổ chức hiện nay: lực lượng gián tiếp tại các phòng ban của Tổng công ty còn nhiều, nhiều đơn vị thành viên có mức vốn điều lệ thấp, một số đơn vị thành viên có kết quả sản xuất kinh doanh kém hiệu quả dẫn đến:

- Chưa phát huy hết được sức mạnh của COMA.

- Với quy mô vốn nhỏ, một số đơn vị thành viên của COMA khó có khả năng thực hiện các dự án hoặc các đơn hàng có giá trị lớn. Mặt khác với quy mô vốn nhỏ dẫn đến việc phải tăng các khoản vay từ các nguồn khác với lãi suất cao ảnh hưởng tới hiệu quả kinh doanh của các đơn vị thành viên.

- Việc huy động thiết bị và nhân lực từ các đơn vị thành viên cho việc thi công một dự án lớn gặp nhiều khó khăn.

- Cơ cấu tổ chức với các công ty thành viên có ngành nghề kinh doanh và phạm vi hoạt động tương tự với nhau đã ảnh hưởng không nhỏ đến việc tiếp thị, tìm kiếm việc làm, mở rộng thị trường do sự xung đột về mặt lợi ích cũng như tăng chi phí cho doanh nghiệp.

- Việc tồn tại nhiều các đơn vị thành viên có quy mô nhỏ nhưng vẫn phải có bộ máy quản lý theo quy định đã ảnh hưởng lớn tới hiệu quả sản xuất kinh doanh của đơn vị và Tổng công ty.

3.2 Nguồn nhân lực (Lao động)

Ngoài tính chất lao động của ngành cơ khí xây dựng đặc biệt lĩnh vực gia công, chế tạo, lắp đặt các thiết bị cơ khí, điện, tự động hóa của các công trình công nghiệp, lực lượng lao động của COMA đòi hỏi đội ngũ cán bộ kỹ sư đến công nhân kỹ thuật phải được đào tạo đầy đủ về trình độ, tay nghề, kỹ năng mới có thể đáp ứng được yêu cầu công việc. Hiện tại, do Tổng công ty thực hiện thoái vốn góp tại một số công ty con, một số đơn vị thu hẹp quy mô sản xuất dẫn đến COMA đang bị giảm dần một lực lượng lao động có trình độ và kỹ năng tay nghề cao.

Tổng số lao động toàn Tổng công ty tính đến thời điểm 31/12/2017 là: 1.132 người, gồm 470 người là lãnh đạo, quản lý, kỹ sư, cử nhân, chuyên môn nghiệp vụ và 662 người là công nhân kỹ thuật các ngành nghề. Số lao động Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP có 246 người, các công ty thành viên là 886 người. Trong đó, số lao động gián tiếp là 470 người, chiếm tỷ lệ 41,52%; lao động trực tiếp 662 người chiếm 58,48 % trong tổng số lao động (*Chi tiết tại Phụ lục 05*).

Để có được lực lượng chuyên nghiệp như hiện nay, đội ngũ lao động của COMA đã được tôi luyện, thử thách qua thi công các công trình, dự án lớn có sự giám sát, kiểm tra đánh giá chất lượng của tư vấn nước ngoài như dự án nhiệt điện Hồng Sa... Qua việc thực hiện những công trình trọng điểm của quốc gia như: công trình trung tâm hội nghị quốc gia, nhà quốc hội... đến những dự án có quy mô vừa và nhỏ..., lực lượng lao động của COMA đã từng bước trưởng thành về trình độ quản lý dự án, quản lý thi công, quản lý chất lượng và tay nghề.

Nhìn chung lực lượng cán bộ lãnh đạo quản lý, kỹ sư, cử nhân được đào tạo và làm việc trong môi trường công nghiệp, một bộ phận thông thạo ngoại ngữ có thể làm việc trực tiếp với chuyên gia nước ngoài, đặc biệt là lực lượng kỹ sư có kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý dự án, quản lý thi công, quản lý chất lượng đối với các dự án lớn.

Tuy nhiên với tính chất đặc trưng của ngành xây dựng, việc sử dụng lao động tại COMA hiện đang gặp phải một số khó khăn đó là:

- Hầu hết các công trình mà COMA thi công ở những vùng sâu, vùng xa, hẻo lánh hoặc vùng có khí hậu khắc nghiệt, đi lại gặp nhiều khó khăn, người lao động của COMA phải thường trực ở công trường nên ít có điều kiện quan tâm, chăm lo đến gia đình. Đây là một trong những nguyên nhân chủ yếu ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động làm việc tại các doanh nghiệp xây lắp nói chung và COMA nói riêng.

- Do sự cạnh tranh về thị trường công việc với các nhà thầu xây lắp khác trong và ngoài nước. Định mức, đơn giá nhân công thấp, để trúng thầu và ký hợp đồng kinh tế COMA phải hạ giá thành nên đã ảnh hưởng đến nhiều chỉ tiêu của doanh nghiệp, trong đó tiền lương, thu nhập cho người lao động chưa có tính cạnh tranh và thu hút lực lượng lao động như một số nhà thầu khác.

- Một số nghề mang tính thủ công, nặng nhọc kém hấp dẫn như hàn, ống hoặc lắp đặt các thiết bị ở vị trí trên cao nguy hiểm, mặc dù nhu cầu sử dụng đối với loại lao động này rất cao nhưng gặp khó khăn khi đào tạo, tuyển dụng.

- Lực lượng cán bộ, kỹ sư bước đầu được phân chia thành từng bộ phận chuyên môn tuy nhiên mức độ chuyên môn hóa còn chưa cao. Các công trình thi công ở địa bàn xa nên rất khó khăn trong việc điều chuyển, huy động nguồn nhân lực để tập trung tăng cường đẩy nhanh tiến độ.

- Về khả năng ngoại ngữ: Còn nhiều kỹ sư của COMA chưa thông thạo tiếng Anh. Số công nhân kỹ thuật biết ngoại ngữ ở mức độ giao tiếp thông thường và phục vụ cho yêu cầu công việc còn ở mức độ hạn chế.

- Về đào tạo lực lượng công nhân kỹ thuật: Trước đây COMA có 01 Trường trung cấp nghề cơ khí xây dựng là đơn vị đào tạo và bổ sung nguồn nhân lực cho ngành. Trường có cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ giảng dạy, học tập và đội ngũ cán bộ giáo viên có kinh nghiệm. Tuy nhiên khi thực hiện cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Cơ khí xây dựng, tháng 5 năm 2014 Trường trung cấp nghề cơ khí xây dựng đã được chuyển giao về Bộ Xây dựng quản lý.

Các nguyên nhân khách quan trên đã tác động đến việc bổ sung và cung cấp nguồn nhân lực cho xã hội nói chung và COMA nói riêng.

* *Về năng suất lao động*: Đây là một vấn đề mà hầu hết các doanh nghiệp của Việt Nam cũng như COMA hiện đang rất quan tâm, đó là tình hình năng suất lao động hiện đang ở mức thấp, ảnh hưởng trực tiếp đến các chỉ số tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp. Một số nguyên nhân đó là:

- Cơ chế giao khoán chưa sát, chưa phù hợp với từng điều kiện thực tiễn cụ thể, thủ tục giao khoán qua nhiều bước, nhiều cấp nên lợi ích của việc khoán chưa trực tiếp đến người lao động vì vậy chưa có động lực để thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

- Trình độ tổ chức quản lý sản xuất và thi công, quản lý lao động còn hạn chế, vẫn còn một bộ phận công nhân kỹ thuật tay nghề chưa đáp ứng được áp lực

công việc và yêu cầu chuyên nghiệp.

4. Về quản trị

Thành lập từ năm 1974, sau 21 năm hoạt động theo mô hình Liên hiệp các xí nghiệp, đến năm 1995 chuyển đổi lần đầu sang mô hình Tổng công ty 90, từ năm 1995 đến nay COMA tiếp tục chuyển đổi, điều chỉnh mô hình quản trị 3 lần, chuyển sang mô hình công ty TNHH một thành viên, tham gia Tập đoàn Công nghiệp xây dựng Việt Nam, và chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần từ tháng 11/2016.

Trải qua hơn 40 năm xây dựng và phát triển, COMA tham gia chế tạo, lắp đặt một số công trình công nghiệp trọng điểm quốc gia, có đóng góp quan trọng vào sự phát triển của nền kinh tế xã hội nói chung và ngành công nghiệp, xây dựng nói riêng.

Trước sự phát triển, điều chỉnh nền kinh tế nước ta theo hướng hội nhập sâu rộng với kinh tế quốc tế hiện nay, đòi hỏi COMA tiếp tục có sự điều chỉnh, thay đổi quản trị thông qua việc tái cấu trúc doanh nghiệp.

4.1 Cấu trúc quản trị ở cấp Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP

** Đại hội đồng cổ đông Tổng công ty:*

Đại hội đồng cổ đông là cơ quan có thẩm quyền cao nhất của COMA. Đại hội đồng cổ đông thường niên được tổ chức mỗi năm một lần. Đại hội đồng cổ đông có thể được họp bất thường hoặc lấy ý kiến bằng văn bản để thông qua các quyết định của Đại hội đồng cổ đông.

Đại hội đồng cổ đông quyết định các vấn đề then chốt của COMA, đánh giá và thông qua các báo cáo hoạt động của Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc theo Điều lệ COMA và quy định của pháp luật.

Đại hội đồng cổ đông COMA họp lần đầu ngày 18/10/2016 để chính thức chuyển sang mô hình công ty cổ phần, với cơ cấu sở hữu vốn Nhà nước (98,76%) và các cổ đông còn lại chủ yếu là cán bộ nhân viên COMA. Do vậy, cổ đông Nhà nước chi phối toàn bộ các quyết định của Đại hội đồng cổ đông, song dưới sự giám sát của các cổ đông thể nhân và trong mô hình mới đã đặt ra cho các hoạt động của COMA phải được chuẩn hóa và minh bạch hơn.

** Hội đồng quản trị Tổng công ty:*

Hội đồng quản trị là cơ quan có đầy đủ quyền hạn để thực hiện tất cả các quyền nhân danh COMA trừ những thẩm quyền thuộc về Đại hội đồng cổ đông.

Hoạt động sản xuất kinh doanh và các công việc của COMA phải chịu sự giám sát và chỉ đạo của Hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị có trách nhiệm giám sát Tổng giám đốc và các cán bộ quản lý khác. Quyền và nghĩa vụ của Hội đồng quản trị theo Điều lệ COMA, quyết định của Đại hội đồng cổ đông và quy định của pháp luật.

Hiện tại Hội đồng quản trị gồm 05 người, đều là người đại diện phần vốn của Cổ đông Nhà nước do Bộ Xây dựng quyết định cử và do Đại hội đồng cổ đông

bầu. Trong đó có 02 người hoạt động chuyên trách, 01 người kiêm nhiệm Tổng giám đốc, 02 người kiêm nhiệm Phó Tổng giám đốc. Các thành viên Hội đồng quản trị đã từng nắm giữ các chức vụ quản lý điều hành chủ chốt ở Công ty mẹ và các đơn vị thành viên COMA có năng lực vượt trội. Các cán bộ này đã trải qua kinh nghiệm thực tế trong nhiều lĩnh vực, với chuyên môn khác nhau, đã đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ được giao.

Trong những năm tới, để thực hiện chương trình tái cấu trúc thành công, đòi hỏi COMA sẽ phải có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý doanh nghiệp của đội ngũ cán bộ kế cận và kiện toàn bộ máy quản lý nhằm phù hợp tình hình mới.

(Chi tiết Phụ lục 06 - Trích ngang lý lịch của Hội đồng quản trị COMA)

** Ban kiểm soát*

Ban kiểm soát gồm các Kiểm soát viên, do Đại hội đồng cổ đông bầu theo đề cử của các cổ đông, thực hiện các quyền và nghĩa vụ theo Điều lệ COMA trong việc kiểm soát hoạt động quản lý, điều hành sản xuất kinh doanh của Tổng công ty bao gồm nhưng không giới hạn bởi các việc: Giám sát Hội đồng quản trị, Tổng Giám đốc trong việc quản lý và điều hành COMA; Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, trung thực và mức độ cần trọng trong quản lý, điều hành hoạt động sản xuất - kinh doanh; tính hệ thống, nhất quán và phù hợp của công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính tại COMA; Thẩm định tính đầy đủ, hợp pháp và trung thực của báo cáo tình hình sản xuất kinh doanh, báo cáo tài chính hàng năm và sáu tháng của COMA, báo cáo đánh giá công tác quản lý của Hội đồng quản trị và trình báo cáo thẩm định tại cuộc họp thường niên Đại hội đồng cổ đông; Rà soát, kiểm tra, đánh giá hiệu lực và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro và cảnh báo sớm của COMA; Kiến nghị Hội đồng quản trị hoặc Đại hội đồng cổ đông các biện pháp sửa đổi, bổ sung, cải tiến cơ cấu tổ chức quản lý, giám sát và điều hành hoạt động kinh doanh của COMA.

Hiện nay, Ban kiểm soát gồm 03 Kiểm soát viên, đại diện cho cổ đông Nhà nước và do Bộ Xây dựng giới thiệu để Đại hội đồng cổ đông bầu, trong đó Trưởng ban kiểm soát hoạt động chuyên trách, 02 Kiểm soát viên hoạt động kiêm nhiệm.

Ban kiểm soát đã ban hành được Quy chế hoạt động làm căn cứ lập kế hoạch và hoạt động hàng năm. Các Kiểm soát viên đã được cử tham gia các lớp học chứng chỉ chuyên môn theo yêu cầu của Luật doanh nghiệp và để đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

** Ban Tổng giám đốc Tổng công ty:*

Tổng giám đốc là người đại diện theo pháp luật của Tổng công ty; tổ chức điều hành hoạt động của Tổng công ty theo các mục tiêu, kế hoạch, nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị Tổng công ty. Tổng giám đốc chịu trách nhiệm trước Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị Tổng công ty, trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Ban Tổng giám đốc COMA hiện có 05 người, gồm Tổng giám đốc và 04

Phó tổng giám đốc.

Các Phó tổng giám đốc giúp Tổng giám đốc trong công tác quản lý điều hành Tổng công ty theo phân công và ủy quyền của Tổng giám đốc, chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công hoặc ủy quyền. Ban Tổng giám đốc vừa điều hành quản lý vốn và tài sản của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP đến các Công ty thành viên với vai trò là chủ sở hữu, vừa trực tiếp điều hành về sản xuất kinh doanh, đầu tư, tài chính tại các dự án với góc độ là nhà thầu hoặc chủ đầu tư. Ngoài ra, trong một số trường hợp vừa là chủ sở hữu vừa là người điều hành vừa là đối tác với các Công ty thành viên trong các hợp đồng kinh tế.

(Chi tiết tại phụ lục 06 - Trích ngang lý lịch của Ban Tổng giám đốc COMA)

* *Quan hệ giữa Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc trong quản lý điều hành Tổng công ty:*

Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc hoạt động theo chức năng, nhiệm vụ quy định tại Điều lệ và tổ chức hoạt động của Tổng công ty. Do một số thành viên của Hội đồng quản trị kiêm nhiệm chức danh trong Ban Tổng giám đốc nên các bên đều nêu cao tinh thần, trách nhiệm trong việc hoạch định chiến lược, điều hành sản xuất kinh doanh vì sự phát triển của Tổng công ty.

4.2 Quản trị giữa Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP và các Công ty thành viên

* *Vai trò của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP:*

Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP đóng vai trò quan trọng trong việc điều phối, quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của các công ty thành viên nhằm đạt được các mục tiêu chung của COMA.

Để thực hiện việc quản trị tại các đơn vị thành viên, Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP đã ban hành các quy chế trên nhiều lĩnh vực như: Quy chế phân cấp và quản lý dự án đầu tư, Quy chế quản lý người đại diện phần vốn Tổng công ty Cơ khí xây dựng đầu tư vào doanh nghiệp khác, .. Bên cạnh đó, Tổng công ty - CTCP cử người đại diện phần vốn tại các đơn vị thành viên và nắm giữ vai trò điều hành chủ chốt, quản lý tại các công ty, cử cán bộ tham gia Ban kiểm soát các công ty thành viên; tổ chức giám sát người đại diện theo quy định của pháp luật. Những cán bộ này ngoài việc tuân thủ theo quy định của pháp luật và điều lệ công ty còn phải tuân thủ theo quy chế hoạt động do Tổng công ty ban hành.

* *Việc kiểm soát ở cấp độ Tổng công ty trong các quyết định then chốt và hiệu quả hoạt động.*

COMA là doanh nghiệp hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực xây lắp, gia công chế tạo và lắp đặt các thiết bị cho các công trình công nghiệp. Hiện tại, COMA có 16 công ty con, công ty liên kết, đầu tư tài chính dài hạn. Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP và các công ty có vốn góp của Tổng công ty đều có Hội đồng quản trị và đội ngũ lãnh đạo điều hành riêng. Với cơ cấu như vậy, mặt tích cực là tạo sự chủ động, tự chịu trách nhiệm, song với những công ty có quy mô nhỏ và doanh thu thấp cũng chưa thật hợp lý, chi phí để duy trì bộ máy quản trị điều hành lớn, hiệu quả hoạt động không cao.

Các công ty con là những pháp nhân độc lập, hoạt động theo chiến lược và mục tiêu chung của Tổng công ty, các quyết định then chốt và nhân sự quản lý điều hành đều có sự phê duyệt, thỏa thuận của Tổng công ty.

Tại các công ty liên kết: Tổng công ty cũng cử người tham gia vào Hội đồng quản trị, Ban điều hành hoặc Ban kiểm soát tùy theo thỏa thuận tại các công ty COMA tham gia góp vốn, nhưng do tỷ lệ sở hữu thấp nên mức độ quyết định, kiểm soát còn hạn chế.

Tại các công ty đầu tư tài chính: Do tỷ lệ đầu tư quá nhỏ và theo quy định của pháp luật nên COMA hầu như không thể kiểm soát được các công ty này.

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

Mô hình quản trị của Tổng công ty về cơ bản đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh hiện tại của COMA. Chỉ tiêu về sản lượng và doanh thu năm 2016, 2017 sụt giảm so với những năm trước do trong những năm này, Tổng công ty chỉ thuần túy sản xuất sản phẩm ngành chế tạo và lắp dựng cơ khí hàng năm cao hơn mức bình quân chung của ngành xây dựng. Tổng công ty chưa xây dựng chiến lược phát triển tổng thể và định hướng để các công ty thành viên hoạt động theo chiến lược phát triển chung.

- Trong công tác quản trị của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP:

Một số thành viên Hội đồng quản trị hoạt động kiêm nhiệm Tổng giám đốc và Phó Tổng giám đốc nên bộ máy cán bộ quản lý chủ chốt của COMA tinh gọn, việc xây dựng, triển khai thực hiện các mục tiêu chiến lược phát triển, kế hoạch kinh doanh dài hạn, trung hạn và hàng năm của Hội đồng quản trị cũng như công tác điều hành toàn diện hoạt động sản xuất kinh doanh của Ban Tổng giám đốc theo các kế hoạch, nghị quyết của Hội đồng quản trị gặp nhiều thuận lợi do có sự thống nhất cao ngay từ đầu.

Trong thời kỳ phát triển đa ngành của Chính phủ những năm trước, Tổng công ty chưa chuẩn hoá vai trò của nhà hoạch định và kiểm soát chiến lược tích cực, nhà vận hành năng động và nhà đầu tư tài chính, dẫn đến hệ lụy một số khoản đầu tư tài chính không hiệu quả như: Công ty CP Xi măng Đồng Bành, một số công trình thi công chưa đạt hiệu quả như: công trình xi măng Quảng Trị..., phát sinh nhiều khoản nợ quá hạn chưa thu hồi được. Đến nay quy trình quản trị và kiểm soát về cơ bản mới đáp ứng được yêu cầu quản trị đề ra, mới cơ cấu được khoản nợ vay vốn nước ngoài được Bộ Tài chính bảo lãnh để xây dựng Nhà máy xi măng Đồng Bành, các khoản công nợ phải thu của các đơn vị thành viên đã quá hạn nhiều năm nhưng chưa có hướng giải quyết, việc thoái vốn góp tại một số công ty đầu tư ngoài ngành theo Đề án tái cơ cấu Tổng công ty Cơ khí xây dựng giai đoạn 2013 – 2015 đã được Bộ Xây dựng phê duyệt nhưng chưa thực hiện được.

- Trong công tác quản trị công ty thành viên:

Tổng công ty đã cử Người đại diện phần vốn tại các công ty con, nắm giữ các vị trí quản lý chủ chốt là Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Kế toán trưởng, cử cán bộ tham gia vào Ban kiểm soát nên các quyết định then chốt của

công ty con đều có sự phê duyệt, thỏa thuận và bám sát định hướng chiến lược của Tổng công ty. Cơ bản những người được lựa chọn cử/giới thiệu đều phải trải qua kinh nghiệm quản lý, điều hành nhất định, có năng lực đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

COMA đã ban hành nhiều quy chế, quy định, cử Người đại diện quản lý phần vốn và đảm nhận vị trí chủ chốt, tuy nhiên một số người đại diện phần vốn vẫn chưa hoàn thành hết trách nhiệm trong việc quản lý hiệu quả phần vốn góp của Tổng công ty.

Các cán bộ cử tham gia vào Ban kiểm soát tại các công ty có vốn góp của COMA do hoạt động kiêm nhiệm và chế độ làm việc theo định kỳ nên việc thực hiện quyền và nghĩa vụ của người được cử tham gia ban kiểm soát các công ty còn hạn chế.

PHẦN 2: KẾT QUẢ THỰC HIỆN ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC
(Từ khi Đề án tái cấu trúc được Bộ Xây dựng phê duyệt từ ngày 05/9/2013
đến thời điểm 31/12/2017)

1. Ngành nghề kinh doanh

- COMA thực hiện tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh theo đúng lộ trình đã nêu trong Đề án được duyệt. Theo đó, COMA đã giảm bớt các lĩnh vực kinh doanh để tập trung vào ngành nghề chính: chế tạo và lắp đặt kết cấu thép.

- COMA đã xác định được chiến lược ngành nghề phù hợp. Việc sắp xếp lại ngành nghề hợp lý đã giúp cho hoạt động sản xuất kinh doanh được tập trung hơn, tránh tình trạng các nguồn lực bị phân tán, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của COMA.

- củng cố sở hữu tại các lĩnh vực kinh doanh chính và giảm dần vốn tại các lĩnh vực không chuyên ngành giúp COMA linh hoạt hơn về tài chính để nắm bắt các cơ hội quan trọng trong lĩnh vực kinh doanh chính.

- Các công ty thành viên hoạt động sản xuất kinh doanh theo đúng hai ngành nghề chính của COMA, hạn chế triệt để các hoạt động sang các lĩnh vực khác, tránh được đầu tư kinh doanh dàn trải.

- Việc tái cấu trúc Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP và các công ty con được thực hiện theo lộ trình với những bước đi thận trọng, chắc chắn, không làm xáo trộn gây tác động xấu đến hoạt động của toàn Tổng công ty.

- Cụ thể các kết quả đạt được trong ngành kinh doanh chính:

+ Hoàn thành, bàn giao Dự án Nhà máy thủy điện Đaksin 1 vào tháng 12/2016.

+ Chuyển sang ký kết và triển khai thực hiện các hợp đồng thi công chế tạo kết cấu thép cho các cầu vượt Lê Văn Lương, cầu vượt Lam Hồng, cầu vượt Nguyễn Tri Phương, cầu vượt ngã 3 Vũng Tàu...

+ Ký thêm được một số hợp đồng và đang tích cực triển khai thực hiện các hợp đồng này: lắp đặt và chế tạo kết cấu thép và đường ống áp lực cho dự án thủy điện Cẩm Thủy, thủy điện Đa Nhim, thủy điện Alin...

+ Mở rộng sản phẩm chuyển sang chế tạo kết cấu thép cho hệ thống chống ngập triều cường TP Hồ Chí Minh

Bên cạnh những kết quả đạt được, việc tái cấu trúc ngành nghề của COMA thời gian vừa qua vẫn tồn tại một số vướng mắc, đó là:

- COMA có nhiều công ty con nhưng tiềm lực của các công ty này còn hạn chế, một số công ty kinh doanh không hiệu quả.

- Các công ty con vẫn hoạt động trên cùng nhóm ngành, chưa thực hiện được việc chuyển các đơn vị sang hoạt động theo từng nhóm ngành chuyên sâu.

- Các hợp đồng cơ khí chế tạo phần lớn làm nhà thầu phụ cho các đơn vị khác; một số hợp đồng chế tạo kết cấu thép cho cầu vượt ký trực tiếp với Chủ đầu tư nhưng giá trị còn thấp.

- Việc thoái vốn khỏi các lĩnh vực kinh doanh ngoài ngành chính còn chậm do một số nguyên nhân như: Tình hình kinh tế khó khăn khiến số lượng các nhà đầu tư có tiềm lực tham gia mua bán có hạn, trong khi nhiều doanh nghiệp nhà nước cùng thực hiện việc tái cấu trúc các đơn vị thành viên nên cổ phần đầu tư trong các lĩnh vực được rao bán khá nhiều; hơn nữa bản thân năng lực của các đơn vị COMA mong muốn thoái vốn chưa tốt nên không có sức hút đối với thị trường...

2. Tình hình tài chính

2.1 Thoái vốn tại các công ty con, liên kết và đầu tư dài hạn khác

Thực hiện Đề án tái cấu trúc đã được Bộ Xây dựng phê duyệt, COMA đã triển khai công tác thoái vốn đến hết tháng 12/2017 như sau:

- Thoái toàn bộ vốn tại 05 công ty.
- Thoái một phần vốn tại 01 công ty.
- Giải thể Công ty liên doanh Cơ khí xây dựng Hà Nội

Số tiền thu về 58,91 tỷ đồng được Tổng công ty dùng để bổ sung nguồn vốn sản xuất kinh doanh và tái cơ cấu các khoản nợ vay.

(Chi tiết tại Phụ lục 07- Tổng hợp thoái vốn của Tổng công ty Cơ khí xây dựng – CTCP đến 31/12/2017)

- Trong năm 2017, COMA đang tích cực thực hiện các thủ tục thoái vốn tại một số công ty, cụ thể: triển khai thực hiện thoái vốn góp tại công ty liên kết COMA9 và các khoản đầu tư tài chính dài hạn tại COMA5, COMA6 và COMA25. Tuy nhiên việc thoái vốn góp của COMA tại COMA9 không thành công do không có Nhà đầu tư tham gia đấu giá.

- Bên cạnh đó, COMA cũng tích cực tìm kiếm các nhà đầu tư để chuyển nhượng vốn tại các công ty thành viên còn lại theo đề án tái cấu trúc được phê duyệt.

2.2 Tăng vốn điều lệ và tăng tỷ lệ sở hữu tại các công ty con:

Đến 31/12/2017, có 02 công ty con thực hiện việc tăng vốn điều lệ theo hình thức trả cổ tức bằng cổ phiếu: COMA 2, COMA 17, cụ thể:

- COMA 2: tăng từ 15 tỷ đồng lên 17,249 tỷ đồng.
- COMA 17: tăng từ 10 tỷ đồng lên 15 tỷ đồng.

2.3 Thu hồi công nợ

- COMA đã thành lập tổ thu hồi công nợ hợp định kỳ hàng tháng để đề ra các giải pháp thu hồi công nợ. COMA đã thực hiện thu hồi được một số công nợ phát sinh lâu năm như: xi măng Hải Phòng, xi măng Sông Gianh, xi măng Bút Sơn...

Tuy nhiên đối với công nợ phải thu khách hàng phát sinh quá lâu chưa thu hồi được như: phải thu tiền cung cấp thiết bị điện, tự động hóa cho Nhà máy xi măng Đồng Bành, tiền bán cổ phần và chuyển nhượng dự án 2.5HH đường Lê Văn Thiêm...; phải thu của các đơn vị thành viên trước đây (COMA3, COMA7, COMA18, COMAEL) khó có khả năng thu hồi số tiền 122.924 triệu đồng vẫn chưa có giải pháp thu hồi do đơn vị gặp khó khăn về tài chính.

2.4 Về kết quả sản xuất kinh doanh và tình hình tài chính

Sau hơn ba năm triển khai theo Đề án tái cấu trúc đã được Bộ Xây dựng phê duyệt, mặc dù COMA còn gặp nhiều khó khăn do tác động của suy thoái kinh tế toàn cầu, các công trình chính COMA thi công trong giai đoạn 2014-2016 gặp nhiều khó khăn, cụ thể các công trình đã triển khai đi vào giai đoạn hoàn thiện nên doanh thu không cao, trong khi các công trình mới dự kiến thi công theo kế hoạch thì Chủ đầu tư chậm triển khai, chậm thanh toán... Tuy nhiên, việc tái cơ cấu COMA bước đầu đã đem lại những kết quả tích cực, thể hiện qua các chỉ số sau:

- *Hệ số nợ/ Vốn chủ sở hữu*: Hệ số nợ/Vốn chủ sở hữu của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP và hợp nhất toàn Tổng công ty năm 2012 tương ứng là 15,05 lần và 32 lần đã giảm xuống tương ứng còn 2,5lần và 4,4lần vào năm 2016.

- *Khả năng thanh toán hiện hành*: Khả năng thanh toán hiện hành Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP và hợp nhất toàn Tổng công ty năm 2012 tương ứng là 0,56lần và 0,45lần đã tăng lên tương ứng là 0,95lần và 0,97 lần năm 2016.

- *Tỷ suất lợi nhuận ròng (Lợi nhuận trước thuế/Doanh thu)*: Tỷ suất lợi nhuận ròng của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP năm 2012 tương ứng là 0,68% đã tăng lên tương ứng là 16,6 % vào năm 2016.

3. Tổ chức, nguồn nhân lực

3.1 Về tổ chức

3.1.1 Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP

- Tổ chức thành công Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất Tổng công ty Cơ khí xây dựng vào ngày 18/10/2016 và chính thức hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần kể từ ngày 08/11/2016.

- Hội đồng quản trị Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP thông qua Nghị quyết về việc giữ nguyên cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, tên gọi các phòng ban chức năng, đơn vị trực thuộc Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP.

Tính đến 31/12/2017, Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP có 09 phòng ban chức năng.

Cơ cấu tổ chức của COMA gồm: Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP, 07 Công ty con, 09 Công ty liên kết và đầu tư dài hạn khác.

3.1.2 Công ty thành viên

- Tiến hành thoái vốn tại một số Công ty con, Công ty liên kết và đầu tư tài chính khác theo Đề án được phê duyệt, đến tháng 12/2017, số lượng công ty con, công ty liên kết và đầu tư tài chính khác của COMA như sau:

+ Công ty con: 07 công ty.

+ Công ty liên kết và đầu tư tài chính khác: 09 công ty

(Chi tiết tại Phụ lục 03 và phụ lục 04)

3.2 Về nguồn nhân lực

COMA đang từng bước tiến hành tái cơ cấu nguồn nhân lực bằng các biện pháp như sắp xếp, điều chuyển, định biên, bố trí, tái cơ cấu để bộ máy nhân sự được tinh gọn, hiệu quả phù hợp với chức năng nhiệm vụ mới; giảm tỷ lệ lao

động gián tiếp xuống mức phù hợp; tuyển dụng mới; tổ chức đào tạo, đào tạo lại nguồn nhân lực:

- Các Công ty thành viên chủ động lập kế hoạch tuyển dụng trên cơ sở kế hoạch sản xuất kinh doanh của đơn vị mình.

- Hàng năm, COMA đều lập và cử cán bộ tham gia các khóa bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ kỹ sư chính, chuyên viên chính, giám sát công trình, nghiệp vụ đấu thầu; cử cán bộ tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng về lý luận chính trị - hành chính cao cấp.

- Xác định đào tạo thực tiễn đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc nâng cao trình độ, kinh nghiệm đối với nguồn nhân lực, COMA đã tổ chức đào tạo lực lượng kỹ sư trẻ về nghiệp vụ quản lý dự án, quản lý chất lượng, quản lý thi công, quản lý an toàn trực tiếp tại các công trình, dự án.

4. Quản trị

Thực hiện Đề án tái cấu trúc COMA theo quyết định số 844/QĐ-BXD ngày 05/9/2013 của Bộ Xây dựng, Tổng công ty đã triển khai từng bước thực hiện tái cấu trúc quản trị với kết quả như sau:

- Rà soát xác định lại nhiệm vụ, ngành nghề kinh doanh chính: nhằm xây dựng COMA thành đơn vị kinh tế mạnh hàng đầu về gia công, chế tạo các sản phẩm cơ khí cho các dự án công nghiệp và chương trình cơ khí trọng điểm quốc gia; có cơ cấu vốn hợp lý, hoạt động sản xuất kinh doanh ổn định và hiệu quả; đổi mới phương thức quản trị doanh nghiệp theo hướng tinh gọn và chuyên sâu. Tuy nhiên năm 2015 - 2016, sức cạnh tranh đối với ngành nghề kinh doanh chính của Tổng công ty còn hạn chế do năng lực tài chính và máy móc thiết bị phần nào ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

- Hoàn thiện các quy chế quản lý nội bộ như:

- + Tổng công ty đã xây dựng Điều lệ Tổ chức và hoạt động của Tổng công ty Cơ khí Xây dựng theo Nghị định số 99/2012/NĐ-CP ngày 15/11/2012 của Chính phủ và Nghị định số 19/2014/NĐ-CP ngày 14/3/2014 của Chính phủ và đã được Bộ Xây dựng phê duyệt tại Quyết định số 713/QĐ-BXD ngày 24/6/2014.

- + Rà soát, bổ sung hoàn thiện hệ thống nội quy, quy chế, quy định nội bộ để quản lý (Quy chế quản lý tài chính, Quy chế quản lý và phân chia quỹ tiền lương; Quy định chế độ làm việc và phân công nhiệm vụ của Hội đồng thành viên; quy chế quy định về giám sát, kiểm tra...). Bổ sung, sửa đổi quy chế người đại diện vốn nhà nước theo Nghị định số 99/2012/NĐ-CP ngày 15/11/2012, xây dựng quy chế quản lý nợ theo Nghị định số 206/2013/NĐ-CP ngày 09/12/2013.

- Xây dựng Chiến lược phát triển đến năm 2015, định hướng đến 2020 của Tổng công ty: Với mục tiêu phát triển Tổng công ty trở thành đơn vị mạnh về lĩnh vực cơ khí xây dựng lấy cơ khí làm trọng tâm cho sự phát triển giai đoạn tiếp theo 2015 – 2020. Trong đó thực hiện: đổi mới công nghệ, tư vấn thiết kế, cùng với việc gia công chế tạo thiết bị kết cấu thép, thiết bị phi tiêu chuẩn; tiếp thu những công nghệ mới bằng việc liên doanh liên kết với các doanh nghiệp trong và ngoài nước về lĩnh vực thiết kế, chế tạo thiết bị cơ khí có giá trị gia tăng cao. Đặc biệt trong giai đoạn 2015 -2020, Tổng công ty sẽ tập trung vào lĩnh vực xử lý chất thải rắn cho các nhà máy nhiệt điện, hóa chất, hệ thống thu hồi nhiệt khí thải cho các dây

truyền nhà máy xi măng.... Tuy nhiên do năng lực tài chính của Tổng công ty còn hạn chế, nên việc thực hiện mục tiêu chiến lược phát triển gặp nhiều khó khăn.

- Xây dựng phương án tổ chức lại sản xuất kinh doanh; sắp xếp lại, tái cơ cấu các doanh nghiệp thành viên: Tổng công ty đã triển khai điều chỉnh cơ cấu tổ chức công ty mẹ cho phù hợp với quy mô và ngành nghề của Tổng công ty. Hội đồng thành viên và Ban lãnh đạo Tổng công ty đã chỉ đạo rà soát cơ cấu tổ chức của Tổng công ty và thực hiện bố trí lại các bộ phận của Văn phòng công ty và các chi nhánh trực thuộc theo đúng Đề án được phê duyệt. Tại thời điểm hiện tại Công ty mẹ đã được điều chỉnh cơ cấu tổ chức, cụ thể:

+ Các phòng: Tổ chức nhân sự; Tài chính Kế toán; Kinh tế Kế hoạch; Kỹ thuật và quản lý thiết bị; Đầu tư và quản lý dự án xây dựng; Pháp chế; Văn phòng; Trung tâm Đấu thầu và quản lý sản xuất;

+ Ban quản lý khu nhà ở Skylight

+ Các đơn vị hạch toán phụ thuộc: Trung tâm Xuất nhập khẩu, Chi nhánh COMA 1, Chi nhánh COMA 15, Nhà máy Cơ khí Quang Minh;

- Tái cơ cấu tài chính:

+ Tổng công ty đã ký phụ lục Hợp đồng ứng vốn quỹ tích lũy trả nợ nước ngoài với Bộ Tài chính, Tổng công ty Sông Đà và Công ty TNHH Tập đoàn Hoàng Phát Vissai để chuyển giao khoản nợ vay Quỹ tích lũy trả nợ nước ngoài của Bộ Tài chính với số tiền 10.332.711,5 USD (tương đương 219.529 triệu đồng) cho Vissai, giảm công nợ phải thu phải trả; Ngoài ra, Tổng công ty đã tích cực thu hồi một số khoản nợ phải thu tồn đọng nhiều năm, hoàn nhập dự phòng phải thu khó đòi như: Công trình Cung thi đấu điền kinh trong nhà số tiền 9.800 triệu đồng, Công trình sửa TH số tiền 848 triệu đồng; làm việc với UBND TP Hà Nội để thực hiện bù trừ công nợ thi công Công trình Cung trí thức TP Hà Nội và tiền sử dụng đất của lô đất 2.5HH Lê Văn Thiêm số tiền 196.386 triệu đồng

+ Chỉ thực hiện thi công hay đầu tư những dự án có phương án kinh doanh hay dự án đầu tư với tính khả thi cao nhằm đảm bảo lợi nhuận cho Tổng công ty

+ Thông qua phương án cổ phần hóa công ty mẹ để tăng vốn chủ sở hữu.

+ Tổng công ty xây dựng và triển khai thực hiện thoái vốn tại một số đơn vị kinh doanh không hiệu quả hoặc kinh doanh không cùng ngành nghề chính của Tổng công ty.

- Hoàn thành công tác cổ phần hóa Công ty mẹ - Tổng công ty Cơ khí xây dựng.

PHẦN 3: CHIẾN LƯỢC VÀ ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC COMA

I. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA COMA GIAI ĐOẠN 2018-2020.

1. Mục tiêu của COMA

1.1 Mục tiêu tổng quát

- Tiếp tục phát huy những kết quả đã đạt được nhằm tận dụng và phát huy tối đa giá trị thương hiệu COMA, củng cố, tích tụ lực lượng sản xuất để tạo ra sự thay đổi về chất, về quy mô trong toàn Tổng công ty, tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước, khẳng định COMA là một trong những đơn vị hàng đầu của Việt Nam trong vai trò tổng thầu EPC, nhà thầu xây lắp, nhà chế tạo dây chuyền thiết bị đồng bộ của các dự án công nghiệp để tiến tới tham gia vào chuỗi sản phẩm liên kết toàn cầu của các công ty đa quốc gia, COMA đã xây dựng tầm nhìn và sứ mệnh.

- Xây dựng Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP và các đơn vị thành viên trở thành các doanh nghiệp mạnh, có tiềm lực tài chính, có trình độ công nghệ và quản lý hiện đại, phát triển tập trung vào ngành nghề kinh doanh chính đã lựa chọn, hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả.

1.2. Mục tiêu cụ thể

1.2.1 Mục tiêu về ngành nghề kinh doanh

- Tập trung vào ngành kinh doanh chính mà COMA có tiềm năng tăng trưởng, khả năng cạnh tranh cao là Chế tạo và Lắp đặt Cơ khí.

1.2.2 Mục tiêu về tài chính

- Tối đa hóa giá trị doanh nghiệp, xây dựng COMA có nền tảng tài chính lành mạnh, phát triển ổn định, bền vững, hướng tới tăng trưởng.

- Tăng quy mô vốn điều lệ để tăng nguồn lực phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển.

- Tái cấu trúc nợ nhằm giảm hệ số nợ ở mức hợp lý, an toàn, giảm chi phí tài chính bằng việc tăng vốn điều lệ, đẩy nhanh vòng quay vốn, thay thế các khoản vay có thời gian vay ngắn, lãi suất cao bằng các khoản vay thời gian dài, lãi suất hợp lý và phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp.

- Thoái vốn tại các công ty không thuộc ngành kinh doanh chính và các công ty hoạt động không hiệu quả.

1.2.3 Mục tiêu về tổ chức, nguồn nhân lực

- Hiện tại, COMA đang tiếp tục hoàn thiện cơ cấu tổ chức sao cho phù hợp với mô hình công ty cổ phần nhằm tinh gọn, tinh giản bộ máy, lao động.

- Đảm bảo nhân lực đáp ứng kế hoạch phát triển trong các ngành kinh doanh chính căn cứ theo doanh thu. Nâng cao tỷ lệ sử dụng cán bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ, công nhân kỹ thuật có tay nghề cao.

- Tinh giảm bộ máy gián tiếp và tăng năng suất lao động.

- Từng bước nâng cao hiệu quả của người lao động và thu nhập bình quân đầu

người lên mức cao hơn.

1.2.4 Về quản trị

- COMA sẽ xây dựng hệ thống quản trị doanh nghiệp theo Luật doanh nghiệp và phù hợp với các thông lệ tốt của quốc tế, ban hành và áp dụng bộ qui tắc quản trị doanh nghiệp nhằm đảm bảo sự công bằng, tính minh bạch, tính trách nhiệm.

1.3 Các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu đến năm 2020

TT	Chỉ tiêu chính	Đơn vị tính	Toàn Tổng công ty	Công ty mẹ
1	Tổng giá trị SXKD	Tỷ đồng	2.235,81	1.112,78
2	Doanh thu	Tỷ đồng	1.933,04	988,04
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	17,87	6,29
4	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	107,58	58,26
5	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	238	238
6	Tổng tài sản	Tỷ đồng	1.367	893
7	Tổng lao động	Người	1.382	271
8	Thu nhập bình quân	Tr.đồng /người/tháng	10,00	7,10
9	Đầu tư phát triển	Tỷ đồng	195,95	56,64

(Chi tiết Phụ lục 8 - Các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu của Toàn Tổng công ty, Tổng công ty – CTCP giai đoạn 2018 – 2020).

2. Nội dung chiến lược phát triển của COMA đến năm 2020

- Chiến lược định hướng:

+ Xây dựng COMA là doanh nghiệp có nền tảng tài chính lành mạnh, đạt hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh các ngành nghề chính, phát triển ổn định, hướng tới tăng trưởng bền vững.

+ Sản xuất, kinh doanh có lãi để: (1) Bảo toàn và phát triển vốn nhà nước đầu tư vào Tổng công ty và vào các công ty thành viên; (2) Bảo đảm cuộc sống ngày càng tốt hơn cho người lao động; (3) Hoàn thành các nghĩa vụ của COMA đối với Nhà nước theo luật định.

+ Xây dựng thương hiệu COMA thành thương hiệu mạnh, có uy tín trên thị trường trong và ngoài nước.

- Chiến lược kinh doanh theo ngành: COMA xác định tập trung vào nhóm ngành kinh doanh chính: Xây lắp và Cơ khí chế tạo. Trọng tâm chiến lược của từng ngành như sau:

+ Là lĩnh vực hoạt động chủ lực của COMA, hướng chiến lược là đầu tư để tăng trưởng trong dài hạn.

+ Phát triển sản phẩm cơ khí chế tạo trong nước, đẩy mạnh xuất khẩu, từng bước tham gia vào chuỗi liên kết toàn cầu.

+ Tăng cường đầu tư nghiên cứu nâng cao chất lượng và mở rộng danh mục sản phẩm cơ khí, tăng hàm lượng công nghệ trong sản phẩm.

- *Chiến lược quản lý tổng thể:*

+ Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP quản lý tổng thể và thống nhất về tiếp thị, đấu thầu các dự án và phân chia thị trường giữa các công ty con trên cơ sở phát huy tối đa lợi thế của từng công ty và giảm triệt để cạnh tranh nội bộ.

+ Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP tiếp tục giữ chức năng điều tiết vĩ mô chiến lược kinh doanh, đầu tư tài chính và vận hành trực tiếp. Khi hội đủ điều kiện, Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP từng bước chuyển giao toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh cho công ty thành viên, chỉ đóng vai trò là nhà hoạch định, kiểm soát chiến lược và là nhà đầu tư tài chính.

- *Chiến lược thị trường:*

+ Ổn định thị trường hiện có, mở rộng thị trường trong và ngoài nước.

+ Theo đuổi các dự án công nghiệp có quy mô lớn và mang lại lợi nhuận cao.

- *Chiến lược cạnh tranh:* Tận dụng các lợi thế cạnh tranh sẵn có, đồng thời tạo ra lợi thế cạnh tranh mới thông qua việc cơ cấu lại các công ty thành viên theo năng lực hiện có và tiềm năng phát triển, kết hợp đầu tư chiều sâu nhằm tăng cường các năng lực cốt lõi của ngành kinh doanh chính.

- *Chiến lược con người:* Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, xác định con người là một trong những nhân tố quan trọng nhất của quá trình tái cấu trúc.

3. Giải pháp thực hiện

3.1 Tái cấu trúc COMA

- Thực hiện các bước tiếp theo của công tác tái cơ cấu doanh nghiệp:

+ Hoàn thành việc chuyển giao vốn, tài sản từ doanh nghiệp 100% vốn nhà nước sang Công ty cổ phần.

+ Tập trung phát triển ngành nghề kinh doanh chính.

+ Tăng quy mô vốn điều lệ tại một số công ty con có tiềm lực.

+ Thoái vốn tại tất cả các công ty không thuộc ngành kinh doanh chính và những công ty hoạt động trong ngành kinh doanh chính nhưng kém hiệu quả.

+ Xây dựng mô hình quản lý và cơ cấu tổ chức phù hợp.

+ Xây dựng mô hình quản trị tối ưu.

- Thực hiện những điều chỉnh cần thiết để phù hợp với tình hình thực tế của COMA và tình hình thị trường.

3.2 Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP nắm giữ vai trò thiết yếu trong quá trình phát triển và tăng trưởng của toàn Tổng công ty

- Đưa ra định hướng phát triển cho Tổng công ty, tập trung phát triển thương hiệu COMA.

- Trực tiếp thực hiện các ngành kinh doanh chính theo hình thức nhận thầu xây lắp hoặc tổng thầu EPC.

- Thực hiện đầu tư tài chính vào các công ty thành viên.
- Thực hiện các chức năng quản trị, bao gồm: tài chính, ngân sách và kế toán, kiểm soát nội bộ, pháp lý, quản lý nhân sự cấp cao, công nghệ thông tin, quan hệ công chúng, nhà đầu tư...

3.3 Tăng cường năng lực cho các công ty thành viên

- Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP sử dụng uy tín và tiềm lực tài chính tìm kiếm các dự án lớn trong lĩnh vực kinh doanh chính, hỗ trợ các công ty thành viên trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP thường xuyên đánh giá hoạt động của các công ty thành viên, hỗ trợ tài chính cho các công ty con tiềm năng thông qua đầu tư tài chính.

- Các công ty con tiếp tục tái cơ cấu phù hợp với nhiệm vụ và yêu cầu phát triển, nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh của từng công ty.

- Tận dụng tối đa các cơ chế chính sách khuyến khích của Nhà nước để đầu tư tăng năng lực.

3.4 Ổn định tài chính

- củng cố sở hữu tại các lĩnh vực kinh doanh chính và giảm dần vốn tại các lĩnh vực không chuyên ngành giúp COMA linh hoạt hơn về tài chính để nắm bắt các cơ hội quan trọng trong lĩnh vực kinh doanh chính.

- Tái cơ cấu các khoản nợ: nhằm cải thiện dòng tiền và khả năng trả nợ của COMA cũng như tạo thêm nguồn vốn phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Tăng cường hiệu quả sử dụng vốn và hiệu suất sử dụng tài sản cố định.

- Kiểm soát chi phí hiệu quả, quan tâm thực hành tiết kiệm chống lãng phí.

3.5 Hoàn thiện bộ máy tổ chức và phát triển nguồn nhân lực

- Hoàn chỉnh mô hình tổ chức của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP và công ty thành viên theo hướng gọn nhẹ và chuyên sâu.

- Nâng cao trình độ kỹ thuật, chuyên môn, nghiệp vụ của đội ngũ cán bộ công nhân viên.

- Xây dựng kế hoạch tuyển dụng nguồn nhân lực chất lượng cao. Thực hiện chế độ đãi ngộ và thu hút lao động giỏi, có cơ chế thưởng phạt linh hoạt.

- Xây dựng văn hóa doanh nghiệp, trong đó chú trọng chuẩn mực trong đạo đức kinh doanh, chuyên nghiệp trong phong cách làm việc và xây dựng môi trường làm việc thoải mái, thân thiện, an toàn.

3.6 Giải pháp về thị trường

- Tập trung vào phân khúc thị trường trọng điểm, làm tốt công tác nghiên cứu thị trường (dự báo xu hướng thị trường trong tương lai, những thay đổi của đối thủ cạnh tranh...).

- Xây dựng kế hoạch tiếp thị, đấu thầu tìm kiếm việc làm cụ thể, rõ ràng.

- Liên tục tái lập lợi thế cạnh tranh bằng các dự án đạt yêu cầu về tiến độ, chất lượng và chi phí, những sản phẩm cơ khí có chất lượng...

3.7 Giải pháp về khoa học công nghệ

- Ứng dụng công nghệ thông tin làm nền tảng công nghệ cho hệ thống quản lý, áp dụng phần mềm vào công tác quản lý nhân sự, quản lý công văn chứng từ, quản lý tài chính, quản lý dự án...

- Cập nhật và áp dụng các công nghệ tiên tiến hiện đại của khu vực và thế giới trong lĩnh vực thi công các công trình công nghiệp.

- Tăng cường hợp tác với các đối tác là những tập đoàn công nghiệp lớn trên thế giới và các doanh nghiệp cơ khí trong nước để học hỏi kinh nghiệm, tiếp thu và từng bước làm chủ công nghệ.

II. ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC COMA

1. Sự cần thiết phải điều chỉnh, xây dựng lại Đề án tái cấu trúc COMA

Bộ Xây dựng đã ban hành Quyết định số 103/QĐ-BXD ngày 24/02/2017 về Kế hoạch của Bộ Xây dựng thực hiện Chỉ thị số 04/CT-Ttg ngày 02/02/2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc đẩy mạnh công tác sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2016-2020.

Một số công ty con, công ty liên doanh liên kết hoạt động không hiệu quả. COMA cần vốn để đầu tư chiều sâu để nâng cao năng lực sản xuất tại một số công ty con hoạt động hiệu quả.

Theo đó, nhiều nội dung của Đề án tái cấu trúc trước đây không còn phù hợp với tình hình thực tế, lộ trình tái cấu trúc có thể không đạt được theo kế hoạch. Vì vậy, việc điều chỉnh, xây dựng lại Đề án phù hợp với tình hình Tổng công ty trong giai đoạn mới 2017-2020 là rất cần thiết.

2. Mục tiêu của chương trình tái cấu trúc COMA

Kế thừa Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Tổng công ty Cơ khí xây dựng giai đoạn 2013-2015, định hướng đến năm 2020, COMA quyết tâm tiếp tục thực hiện Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị giai đoạn 2018-2020 với mục tiêu:

2.1 Xây dựng Tổng công ty Cơ khí xây dựng thành một Tổng công ty mạnh về kinh tế, có quy mô lớn, công nghệ hiện đại, đa sở hữu. Trong đó mũi nhọn là chế tạo cơ khí lắp máy, sản xuất công nghiệp và xây lắp. Tăng cường đầu tư phát triển ngành cơ khí xây dựng nhằm mục đích nâng cao sức cạnh tranh và đạt hiệu quả cao, góp phần vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước

2.2 Đạt mục tiêu lợi nhuận

- Mục tiêu trọng tâm trong chương trình tái cấu trúc của COMA là hoạt động có hiệu quả và lợi nhuận tăng cao. COMA chỉ tập trung vào một số ngành kinh doanh chính và có lợi nhuận cao mà COMA có lợi thế để xây dựng năng lực cạnh tranh. Bên cạnh đó, COMA cố gắng vận hành một cách hiệu quả để duy trì và phát triển các nguồn lực hợp lý, thúc đẩy tạo ra nhiều việc làm, lợi ích cho người lao động.

- Việc tập trung vào mục tiêu lợi nhuận là điều kiện cần thiết để đảm bảo rằng

COMA tạo lập được các đơn vị kinh doanh bền vững. Hiệu quả hoạt động lành mạnh và bền vững là các yếu tố cần thiết để COMA tích lũy tài chính để tái đầu tư năng lực chuyên sâu cũng như có thể đầu tư vào các đơn vị kinh doanh mới, duy trì hoặc mở rộng công ăn việc làm.

2.3 Thu hút và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

- Một trong những mục tiêu quan trọng của đề án tái cấu trúc doanh nghiệp và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Cơ khí xây dựng là tiếp tục đảm bảo duy trì việc làm, sử dụng tối ưu, hiệu quả lực lượng lao động hiện có, đồng thời bổ sung, tăng cường thêm nguồn lao động có chất lượng cao phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh và chiến lược tăng trưởng phát triển. Nguồn lực lớn nhất có tính quyết định đến toàn bộ sự phát triển của COMA đó là nguồn nhân lực.

- COMA ý thức rõ khả năng đạt được những mục tiêu đề ra phụ thuộc vào việc thu hút được một đội ngũ nhân sự mạnh và có năng lực tại tất cả các cấp bậc trong tổ chức, từ cấp điều hành cao nhất có vai trò lãnh đạo các ngành kinh doanh, cho đến đội ngũ lãnh đạo nghiệp vụ và nhân sự phụ trách việc quản lý các nghiệp vụ và chức năng then chốt, cho tới các lãnh đạo cấp trung và nhân viên có trách nhiệm triển khai kế hoạch chiến lược và vận hành trong điều kiện cạnh tranh khắc nghiệt.

- Để thu hút, phát triển nhân tài, COMA xây dựng một môi trường hấp dẫn với cơ chế lương thưởng hợp lý, hỗ trợ người lao động phát triển các kỹ năng nghiệp vụ và kỹ thuật vận hành cần thiết; sắp xếp nhân sự vào các công việc và vai trò phù hợp; xây dựng văn hóa làm việc nhấn mạnh tới hiệu quả, trong đó sẵn sàng để những nhân sự không phù hợp, không đáp ứng các yêu cầu làm việc cao của tổ chức phải tự khẳng định mình hoặc lựa chọn công việc và tổ chức phù hợp với năng lực của mình. Với cơ chế này, COMA có thể phát triển các đơn vị kinh doanh mạnh là các doanh nghiệp đầu ngành, và với hiệu quả hoạt động được tăng cường cũng như tốc độ tăng trưởng liên tục, COMA có thể tạo thêm những cơ hội làm việc mới ở tất cả các cấp.

PHẦN 4: NỘI DUNG TÁI CẤU TRÚC COMA GIAI ĐOẠN 2018-2020

Trên cơ sở mục tiêu và định hướng chiến lược đã đề ra, COMA xác định lộ trình tái cấu trúc để đạt được mục tiêu cuối cùng. COMA nhận thấy lộ trình này đóng vai trò rất quan trọng, giúp xác định những thay đổi trong danh mục kinh doanh của COMA. Nhiệm vụ trọng tâm là phải nhanh chóng xây dựng kế hoạch rõ ràng, tiến độ cụ thể nhưng đồng thời vẫn duy trì các hoạt động kinh doanh hiện tại đảm bảo hiệu quả.

I. Tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh

1. Xác định ngành nghề chính

1.1 COMA tập trung vào ngành kinh doanh chính là chế tạo và lắp đặt Cơ khí

+ Ưu tiên khai thác các dự án công nghiệp điện (nhà máy thủy điện, kết cấu thép cầu bộ hành, cầu vượt...) vì đây là thị trường tiềm năng, tăng trưởng vững do đã được Chính phủ quy hoạch ổn định.

+ Tiếp tục tham gia các dự án công nghiệp khác (xi măng, thép, vật liệu xây dựng...).

1.2 Chấm dứt đầu tư và thoái vốn khỏi các lĩnh vực sản xuất kinh doanh không phải ngành kinh doanh chính và các công ty hoạt động không hiệu quả.

1.3 Duy trì một số lĩnh vực hỗ trợ cho các ngành kinh doanh chính (cho thuê nhà xưởng, thực hiện dự án bất động sản).

2. Cơ cấu lại tổ chức ngành

- Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP

+ Tiếp tục tái cấu trúc ngành nghề theo hướng tăng/giữ nguyên vốn điều lệ và tỉ lệ sở hữu vốn tại các công ty có tiềm năng, giảm tỉ lệ sở hữu vốn hoặc thoái hết vốn tại các công ty hoạt động không hiệu quả.

+ Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP hoạt động trong ngành nghề chế tạo và lắp đặt cơ khí.

- Các công ty con:

+ Đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh theo đúng ngành nghề kinh doanh chính mà Tổng công ty đã xác định.

+ Đấu thầu, nhận thầu và thực hiện các dự án ngoài những dự án Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP đảm nhận trên cơ sở phát huy lợi thế của từng công ty (về năng lực kỹ thuật, lợi thế vùng miền, phân chia thị trường...) để mang lại hiệu quả cao nhất, tránh cạnh tranh nội bộ.

II. Tái cấu trúc tài chính

Thực hiện chỉ đạo của Chính phủ về việc sắp xếp, đổi mới, nâng cao hiệu quả doanh nghiệp nhà nước và xuất phát từ chính nhu cầu nội tại doanh nghiệp, Tổng công ty xác định tái cấu trúc doanh nghiệp, trong đó tái cấu trúc về tài chính là vấn đề cấp thiết của Tổng công ty trong giai đoạn hiện nay.

Mục đích của việc tái cấu trúc tài chính là 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 Tổng công ty, từ đó tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong nước và dần tiến tới tiếp cận thị trường ngoài nước với mô hình quản trị doanh nghiệp tiên tiến, cụ thể:

1 Tái cấu trúc Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP

Giảm tỷ lệ vốn góp của Nhà nước tại COMA đến hết năm 2018 xuống 0%.

2. Tái cơ cấu các khoản nợ

Cơ cấu mọi khoản nợ ngay khi có thể thông qua việc tìm kiếm để thay thế các khoản vay thời gian ngắn, lãi suất cao bằng các khoản vay thời gian dài, lãi suất hợp lý phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp, qua đó cải thiện dòng tiền và khả năng trả nợ của COMA cũng như tạo thêm nguồn vốn phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

3. Tái cơ cấu các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp

Chấm dứt tình trạng đầu tư dàn trải, thoái vốn tại các công ty hoạt động không hiệu quả, các công ty ngoài ngành nghề kinh doanh chính; tăng vốn điều lệ và duy trì tỷ lệ sở hữu vốn chi phối tại một số công ty con hoạt động trong lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính.

Cụ thể:

- Tăng quy mô vốn điều lệ và duy trì tỷ lệ sở hữu vốn chi phối (từ 51% vốn điều lệ trở lên) của công ty mẹ tại 04 công ty con:

+ Công ty CP Cơ khí xây dựng số 2 – Hà Bắc (Tỷ lệ sở hữu của COMA hiện nay: 51%).

+ Công ty CP Cơ khí và Xây lắp Thái Bình (Tỷ lệ sở hữu của COMA hiện nay: 51%).

+ Công ty CP Cơ khí và xây lắp Sông Chu (Tỷ lệ sở hữu của COMA hiện nay: 51%).

+ Công ty CP Khóa Minh Khai. (Tỷ lệ sở hữu của COMA hiện nay: 67,47%)

Mục đích của việc tăng vốn điều lệ và duy trì nắm giữ tỷ lệ sở hữu vốn chi phối tại các công ty này dựa trên cơ sở chiến lược phát triển tập trung vào 02 ngành nghề kinh doanh chính là thế mạnh và sở trường của COMA. Các công ty này là những đơn vị mạnh và có uy tín về thương hiệu, cơ sở hạ tầng, thiết bị thi công, nguồn nhân lực, bộ máy quản lý cũng như thị phần hoạt động và khả năng cạnh tranh tốt.

- Giữ nguyên vốn đầu tư của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP tại các công ty:

+ Công ty Liên doanh TNHH Đồng hồ nước Zenner-Coma (Tỷ lệ sở hữu của COMA hiện nay: 33%).

- Thoái vốn toàn bộ tại 11 công ty trong đó có 04 công ty con, 01 công ty liên kết và 06 khoản đầu tư tài chính dài hạn khác, cụ thể như sau:

(1) Công ty CP Cơ khí xây dựng và Lắp máy điện nước (COMAEL).

(2) Công ty TNHH một thành viên xây lắp và kinh doanh vật tư thiết bị số 27

- (3) Công ty TNHH MTV sản xuất, xuất nhập khẩu dịch vụ phát triển nông thôn
- (4) Công ty CP Cơ khí và Đầu tư xây lắp số 9.
- (5) Công ty CP xây lắp và thương mại COMA 25.
- (6) Công ty CP COMA đầu tư và kinh doanh bất động sản (COMARE).
- (7) Công ty CP thủy điện Hương Sơn
- (8) Công ty CP Cơ khí xây dựng số 5.
- (9) Công ty CP Cơ khí xây dựng Đại Mỗ.
- (10) Công ty CP Cơ khí xây dựng số 10.
- (11) Công ty CP Tư vấn xây dựng và Phát triển cơ khí

Đây là các Công ty hoạt động ngoài ngành kinh doanh chính và/hoặc hoạt động không hiệu quả.

- Lộ trình và đánh giá về khả năng thoái vốn của COMA:

- + COMA xác định lộ trình thoái vốn các công ty nêu trên đến hết năm 2019.
- + Số tiền **dự kiến thu được** (Dự kiến để có số liệu lập phương án tài chính) khi thoái vốn theo lộ trình được COMA xác định trên cơ sở sau:
 - + Hiện tại các đơn vị Tổng công ty đầu tư vốn đều chưa niêm yết hoặc giao dịch trên sàn Upcom Vì vậy, COMA sẽ thực hiện thoái vốn thông qua đấu giá/bán thuận nhưng không thấp hơn giá hạch toán trên sổ kế toán. Trường hợp, trong quá trình thực hiện có đơn vị nào thực hiện niêm yết, COMA tham chiếu giá giao dịch trên sàn chứng khoán tại thời điểm thực hiện thoái vốn.

Tùy thuộc vào tình hình thực tế và thời điểm Tổng công ty thực hiện thoái vốn thì giá chuyển nhượng cổ phần và số tiền thu được có thể chênh lệch so với các dự kiến nêu trên.

Khó khăn lớn nhất hiện nay của COMA cũng như các doanh nghiệp khác khi tiến hành thoái vốn là hiện nay thị trường chứng khoán sụt giảm, các nhà đầu tư ít quan tâm, các công ty thoái vốn chủ yếu là các công ty có tình hình sản xuất kinh doanh không hiệu quả. Điều này sẽ ảnh hưởng tới lộ trình thoái vốn của COMA.

2.4 Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn: linh hoạt, hiệu quả, tập trung và có cơ chế kiểm soát.

- Đối với các khoản nợ đọng: Đẩy mạnh công tác thu hồi công nợ thông qua thành lập các tổ thu nợ chuyên trách. Tổ thu hồi công nợ có trách nhiệm phân loại nợ, lên kế hoạch và đưa ra các biện pháp thích hợp để thu hồi đối với từng khách hàng. Thực hiện trích lập dự phòng đầy đủ các khoản nợ phải thu khó đòi và xem xét phương án bán các khoản nợ tồn đọng, khó thu hồi để thu hồi vốn.

- Đối với khoản nợ các công ty thành viên vay vốn: Tăng cường vai trò trách nhiệm và thông qua người đại diện phần vốn tại các công ty để đôn đốc thu hồi nợ. Thực hiện thu hồi các khoản nợ vay thông qua gán trừ vào các hợp đồng kinh tế mà các công ty ký với Tổng công ty.

2.5 Quyết toán cổ phần hóa và niêm yết cổ phiếu Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP: theo lộ trình, tiến tới niêm yết cổ phiếu trên thị trường chứng khoán để nâng cao tính minh bạch, tạo điều kiện thu hút các nguồn vốn và nâng cao hiệu

quả sản xuất kinh doanh.

Dự kiến trong năm 2018, Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP sẽ hoàn thành quyết toán cổ phần hóa, chuyển công ty 100% Vốn Nhà nước sang Công ty cổ phần.

2.6 Nhu cầu vốn tái cấu trúc

Tổng nhu cầu vốn để thực hiện tái cấu trúc tài chính toàn Tổng công ty là: 249,66 tỷ đồng, trong đó:

- Nhu cầu vốn để thực hiện tái cơ cấu các khoản đầu tư góp vốn cổ phần vào các công ty con giai đoạn 2018-2020: 32,49 tỷ đồng. *(Chi tiết tại Phụ lục 9).*

- Nhu cầu thu hồi vốn để trả nợ ngân sách nhà nước và lợi nhuận dự án khu nhà ở Skylight phải trả các đối tác: 197,17 tỷ đồng

- Nhu cầu vốn lưu động phục vụ sản xuất kinh doanh: 20 tỷ đồng.

Tổng công ty sẽ sử dụng nguồn vốn để đầu tư nâng cao quản trị doanh nghiệp theo từng thời điểm tùy thuộc vào nhu cầu và tình hình thực tiễn của Tổng công ty.

- Dự kiến nguồn vốn để tái cấu trúc tài chính COMA:

+ Thoái vốn tại một số công ty con, liên kết và đầu tư dài hạn khác: 49,21 tỷ đồng *(Chi tiết Phụ lục 10 kèm theo).*

- Lộ trình huy động và cân đối nguồn vốn tái cấu trúc tài chính:

+ Tùy thuộc vào nguồn vốn huy động được, COMA sẽ tái cấu trúc tài chính theo trình tự ưu tiên: Tăng vốn điều lệ tại các công ty con nòng cốt; Tái cơ cấu các khoản vay có lãi suất cao; Thực hiện nghĩa vụ với NSNN; Đầu tư nâng cao năng lực thiết bị.

+ Nguồn vốn tái cấu trúc được lấy từ thoái vốn tại các Công ty thành viên; thu hồi nợ...

3. Tái cấu trúc tổ chức, nguồn nhân lực

3.1 Tái cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP

Tái cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP
Tái cơ cấu tổ chức và nguồn nhân lực của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP nhằm phù hợp vai trò, quy mô và yêu cầu, nhiệm vụ trong tình hình thực tế mới:

- Sắp xếp, kiện toàn bộ máy quản lý và nhân lực các phòng ban chức năng tinh gọn, hiệu quả. Tiến tới xây dựng tiêu chuẩn, vị trí việc làm của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP làm cơ sở cho xác định số lượng người làm việc, cơ cấu nhân lực để thực hiện việc tuyển dụng, sử dụng, bố trí, quản lý nhân lực.

- Thực hiện các thủ tục có liên quan theo quy định của pháp luật lao động *(Chi tiết phụ lục 11 - Sơ đồ tổ chức của COMA giai đoạn 2018-2020).*

3.2 Tái cơ cấu các đơn vị thành viên

- Sắp xếp lại các đơn vị thành viên bao gồm: giữ nguyên vốn của một số công ty và thoái toàn bộ vốn góp tại một số các công ty con, công ty liên kết và đầu tư dài hạn khác (khi các công ty thành viên tăng vốn điều lệ, Tổng công ty Cơ khí xây

dụng - CTCP không đầu tư thêm thì tỷ lệ sở hữu của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP có thể thấp hơn). Trong quá trình thực hiện, Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP sẽ quyết định thoái toàn bộ vốn tại các công ty hoạt động không có hiệu quả và sẽ cập nhật thường xuyên.

- Một số công ty của COMA sẽ được định hướng đầu tư tăng quy mô theo hướng chuyên môn hóa vào các ngành nghề kinh doanh chính và được phân chia theo địa bàn khu vực phù hợp với thế mạnh và lĩnh vực hoạt động.

- Kiện toàn bộ máy tổ chức và nhân sự quản lý của các công ty thành viên đảm bảo tinh gọn, hiệu quả, đồng thời triển khai thực hiện các giải pháp để thúc đẩy và nâng cao năng suất lao động.

- Kiện toàn lại cơ cấu tổ chức các tổ, đội sản xuất; đào tạo, đào tạo lại nhằm nâng cao trình độ quản lý cho tổ trưởng, đội trưởng; sắp xếp lại dây chuyền sản xuất, loại bỏ những khâu và công đoạn thừa, bất hợp lý.

- Đầu tư mua sắm các trang thiết bị, dụng cụ thi công tiên tiến, hiện đại để tăng hiệu quả và năng suất lao động.

- Áp dụng rộng rãi và cải tiến cơ chế khoán trong sản xuất: Thực hiện công khai, trực tiếp cơ chế khoán đến với người lao động, để người lao động biết được nếu mình nỗ lực cố gắng sẽ nhận được mức tiền lương xứng đáng và cao hơn sau khi kết thúc công việc. Lấy việc đáp ứng ngày càng cao những lợi ích thiết thực về mặt vật chất của người lao động trong khoán sản xuất là động lực quan trọng nhất để thúc đẩy và tăng năng suất lao động.

3.3 Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Để thực hiện được định hướng chiến lược phát triển trở thành doanh nghiệp có năng lực vượt trội về lĩnh vực xây lắp các công trình công nghiệp của đất nước, đủ sức vươn ra thị trường khu vực và thế giới, yếu tố đóng vai trò then chốt đầu tiên mà COMA cần phải tập trung quan tâm đầu tư phát triển nguồn nhân lực đó là:

(i). Trong tương lai, Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP nỗ lực để đảm bảo đội ngũ lãnh đạo đủ về lượng và đảm bảo sự kế thừa, liên tục trong toàn Tổng công ty. Tổng công ty – CTCP sẽ hỗ trợ các đơn vị thành viên về: Xây dựng đội ngũ lãnh đạo quản lý cấp cao và cấp trung; quản lý việc điều chuyển nhân sự nội bộ trong toàn Tổng công ty, đặc biệt khi triển khai chương trình tái cấu trúc; Rà soát và bổ sung nguồn nhân lực cho các Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Ban Tổng giám đốc...; Đào tạo bổ sung và phát triển nguồn nhân lực có năng lực mới, sẵn sàng cho một cơ cấu tổ chức mới trong tương lai.

(ii). Phát triển một trung tâm quản lý nguồn nhân lực nội bộ nhằm xác định nhân sự phù hợp nhất cho từng vị trí đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp, tìm kiếm những nhân sự có khả năng và triển vọng nhất cho các vị trí trong doanh nghiệp đồng thời tạo cơ chế để mỗi người cũng tìm kiếm được cơ hội phát triển tốt nhất.

(iii). Tổng công ty sẽ thực hiện đầu tư và phát triển nguồn nhân lực thông qua các hoạt động chính sau đây:

- Hoàn thiện cơ chế tuyển dụng, chế độ tiền lương, đãi ngộ và phúc lợi đối với người lao động:

+ Xây dựng, chuẩn hóa công tác tuyển dụng, đào tạo nhân sự bằng việc hoàn thiện hệ thống các quy định, quy chế về tuyển dụng nhân sự. Trong đó, tập trung xây dựng tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá nguồn nhân lực thông qua các chỉ số kết quả công việc, đồng thời xây dựng chế độ tiền lương, đãi ngộ gắn với kết quả công việc để thu hút, duy trì và phát triển đội ngũ nhân sự tốt.

+ Xây dựng và thực hiện một số chế độ chính sách đặc thù đối với lao động ngành Lắp máy, những người thường xuyên phải lưu động theo các công trình, công việc không ổn định, thường xuyên công tác tại vùng sâu, vùng xa.

+ Xây dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp, đảm bảo yếu tố công bằng, dân chủ, ổn định lâu dài, tạo điều kiện và phát huy tài năng, có cơ chế động viên kịp thời khuyến khích các nhân tố tích cực, đề cao văn hóa ứng xử thân thiện của người sử dụng lao động đối với người lao động.

+ Có chính sách đãi ngộ, tạo cơ hội phát triển để thu hút và đặc biệt là giữ chân lực lượng lao động có chất lượng cao trưởng thành từ COMA.

- Đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực:

+ Xây dựng và thực hiện kế hoạch nhu cầu phát triển nguồn nhân lực theo cơ cấu và quy mô của ngành nghề kinh doanh chính phù hợp yêu cầu phát triển sản xuất kinh doanh (bao gồm cả về số lượng và chất lượng).

+ Xây dựng và triển khai kế hoạch, chương trình đào tạo nâng cao trình độ nguồn nhân lực về kỹ năng, chuyên môn, nghiệp vụ, quản lý ở các cấp trong toàn Tổng công ty với nhiều hình thức để đáp ứng yêu cầu phát triển theo chiến lược của Tổng công ty.

- Lập quy hoạch về công tác bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo:

+ Tiếp tục hoàn thiện hệ thống văn bản quy định và hướng dẫn về điều kiện tiêu chuẩn về quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ; tăng cường kiểm tra, giám sát việc thực hiện các quy định về bổ nhiệm cán bộ.

+ Lựa chọn những cán bộ có năng lực, trình độ, kinh nghiệm, tâm huyết với COMA và hội đủ phẩm chất đạo đức để đào tạo và giao những trọng trách quan trọng.

+ Tăng cường đào tạo nâng cao trình độ cán bộ quản lý doanh nghiệp bằng cách cử đi đào tạo, bồi dưỡng ở trong và ngoài nước để tiếp thu, lĩnh hội, cập nhật những tri thức mới trong quản trị doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ trong tình hình mới.

+ Thực hiện chính sách khuyến khích các tri thức trẻ phát huy mọi khả năng, sẵn sàng đề bạt họ vào những chức vụ lãnh đạo, quản lý nếu đủ điều kiện, trẻ hóa đội ngũ cán bộ lãnh đạo.

3.4 Tăng cường sự lãnh đạo của tổ chức Đảng, củng cố hoạt động của các tổ chức quần chúng trong toàn Tổng công ty

Hiện nay mô hình tổ chức Công đoàn Đảng, Đoàn Thanh niên đều thống nhất trong toàn Tổng công ty. Vì vậy:

- Tiếp tục tăng cường sự lãnh đạo của tổ chức Đảng với trọng tâm là:

+ Những vấn đề then chốt của Tổng công ty phải đặt dưới sự lãnh đạo của

Đảng ủy Tổng công ty, nhất là công tác tổ chức cán bộ, chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh trung và dài hạn, thực hiện quy chế dân chủ cơ sở, công tác phòng chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm...

+ Tăng cường vai trò lãnh đạo, chỉ đạo và trách nhiệm của Ban thường vụ, của các đồng chí Bí thư tại đơn vị.

- Củng cố hoạt động của các tổ chức quần chúng trong toàn Tổng công ty:

+ Gắn bó mật thiết hoạt động Công đoàn, Đoàn Thanh niên với lợi ích chính đáng của người lao động và các hoạt động của Tổng công ty. Tạo điều kiện tốt nhất để các đoàn thể tham gia quản lý hoạt động của Tổng công ty cũng như các đơn vị thành viên. Làm tốt công tác quy hoạch cán bộ, nâng cao năng lực quản lý và chuyên môn của cán bộ làm công tác đoàn thể.

+ Hoàn thiện thỏa ước lao động tập thể tại các đơn vị, tiến tới ký kết thỏa ước lao động tập thể toàn Tổng công ty. Phấn đấu hoàn thành tốt vai trò Công đoàn là cầu nối giữa người lao động và người sử dụng lao động.

+ Nâng cao vai trò xung kích của Đoàn Thanh niên, thu hút lực lượng lao động trẻ có kiến thức gắn bó mật thiết với Đoàn bằng các chương trình cụ thể trong hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

- Văn hóa doanh nghiệp:

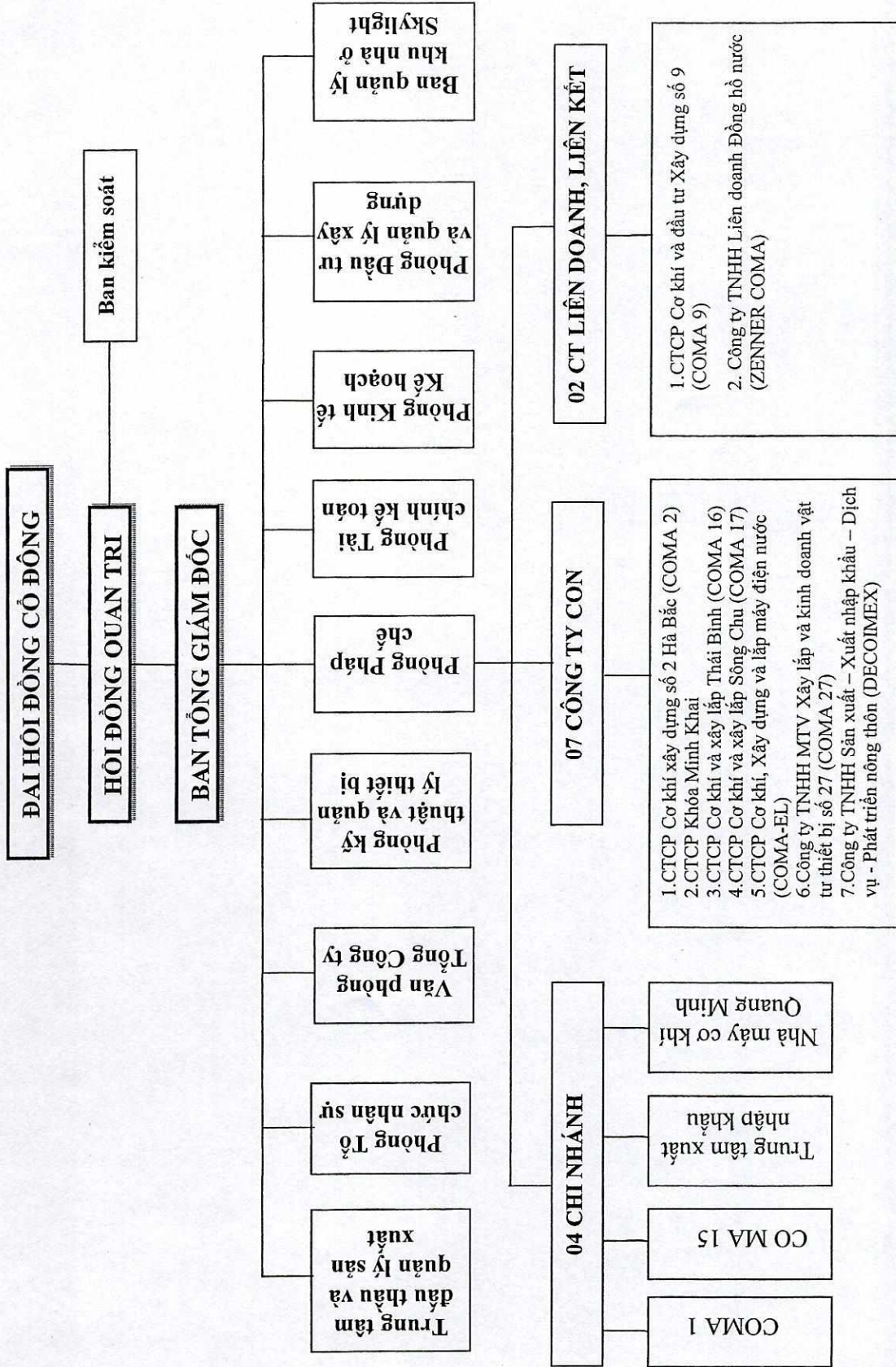
Các thành viên mang thương hiệu COMA cam kết: không ngừng tích cực vun đắp, xây dựng và bảo vệ văn hóa COMA bao gồm các tiêu chí có giá trị cốt lõi sau:

+ Đoàn kết, tôn trọng đạo đức xã hội và pháp luật: Tổng công ty có quy mô lớn, hoạt động ở nhiều lĩnh vực khác nhau, có tính hệ thống cao, do đó phải hết sức coi trọng phát triển sự đoàn kết hợp tác giúp đỡ lẫn nhau giữa các đơn vị cũng như từng CBCNV-LĐ trong Tổng công ty, trên tinh thần trung thực, đạo đức xã hội và tuân thủ mọi chủ trương chính sách của Đảng và pháp luật nhà nước.

+ Tác phong công nghiệp: Mọi thành viên thuộc COMA luôn tuân thủ nghiêm ngặt tính kỷ luật, ý thức tổ chức trong việc thực hiện các nội quy, quy chế, quy trình, quy phạm trong hoạt động sản xuất kinh doanh và trong đời sống sinh hoạt. Khuyến khích các thành viên luôn nỗ lực, sáng tạo, không ngừng nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, đảm bảo an toàn và vệ sinh môi trường.

+ Xây dựng môi trường lao động ổn định hài hòa, tiến bộ: Mọi người trong doanh nghiệp luôn được tôn trọng, tạo sự công bằng giữa cống hiến và hưởng thụ cả vật chất lẫn tinh thần, khuyến khích các tài năng phát huy hết năng lực, thể mạnh, kịp thời phát hiện, trọng dụng và tạo cơ hội thăng tiến cho các cá nhân có năng lực thực sự, có tâm huyết với COMA.

Trên đây là Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP giai đoạn 2018-2020, Tổng công ty Cơ khí xây dựng - CTCP kính trình Bộ Xây dựng, Đại hội đồng cổ đông xem xét, phê duyệt để thực hiện thành công đề án tái cấu trúc này./.



CÁC PHÒNG NGHIỆP VỤ VÀ ĐƠN VỊ TRỰC THUỘC
Đến 31/12/2017

I. Các phòng, ban nghiệp vụ:

1. Phòng Tổ chức Nhân sự;
2. Phòng Tài chính Kế toán;
3. Phòng Kinh tế kế hoạch
4. Phòng Kỹ thuật và quản lý thiết bị;
5. Phòng Pháp chế;
6. Văn phòng;
7. Phòng đầu tư và quản lý dự án xây dựng;
8. Trung tâm đấu thầu và quản lý sản xuất;
9. Ban quản lý Khu nhà ở Skylight;

II. Các đơn vị trực thuộc:

1. COMA1 – Chi nhánh Tổng công ty;
2. COMA15 – Chi nhánh Tổng công ty;
3. Nhà máy Cơ khí Quang Minh – Chi nhánh Tổng công ty;
4. Trung tâm xuất nhập khẩu – Chi nhánh Tổng công ty;

...01
ỔN
C
CÁ
TR

DANH MỤC CÁC CÔNG TY CON THUỘC COMA TÍNH ĐẾN 31/12/2017

ĐVT: Triệu đồng

TT	Tên đơn vị	Địa chỉ trụ sở chính	Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu	Vốn điều lệ	Vốn thực góp	Tỷ lệ vốn góp của COMA/vốn thực góp	Giá trị vốn góp của COMA	
							Theo mệnh giá	Theo sổ sách
1	CTCP Cơ khí xây dựng số 2 Hà Bắc	Xã Tân Dĩnh - Huyện Lạng Giang - Bắc Giang	Cơ khí chế tạo và lắp đặt	17,122.46	17,122.46	51,38%	8,797.50	14,475.87
2	CTCP Khóa Minh Khai	Km số 14 - Quốc lộ 1A - Thanh Trì - Hà Nội	Chế tạo khóa	6.600.00	6.600.00	67,47%	4,453.32	82,146.67
3	CTCP Cơ khí xây dựng và lắp máy điện nước	84 Phố Phúc Viên - P, Bồ Đề - Q, Long Biên - Hà Nội	Cơ khí chế tạo	11,000.00	11,000.00	51,54%	5,669.25	5,669.25
4	CTCP Cơ khí và Xây lắp Thái Bình	Phố Lê Quý Đôn - Phường Bồ Xuyên - TP, Thái Bình	Cơ khí chế tạo	6,000.00	6,000.00	53,61%	3,216.42	3,633.66
5	CTCP Cơ khí và Xây lắp Sông Chu	266 Đường Bà Triệu - Phường Đông Thọ - TP, Thanh Hoá	Cơ khí chế tạo và lắp đặt	14,044.80	13,938.00	51%	7,162.84	8,492.82
6	Công ty TNHH MTV Xây lắp và Kinh doanh vật tư thiết bị số 27	Km số 14 - Quốc lộ 1A - Thanh Trì - Hà Nội	Sơ tĩnh điện tên thanh nhôm	15,000.00	12,938.19	100%	12,938.19	202.00
7	Công ty TNHH MTV Sản xuất, XNK dịch vụ phát triển nông thôn	Số 40 Nguyễn Trung Trực, Phường 9, TP Vũng Tàu	Xuất nhập khẩu dịch vụ nông thôn, kinh doanh trường mầm non	100	100	100%	100	4,928.97
	Tổng cộng			69,867.26	67,698.65	2.51	42,337.52	119,549.24

TỔNG CÔNG TY CƠ KHÍ XÂY DỰNG - CTCP

DANH MỤC CÁC CÔNG TY LIÊN DOANH, LIÊN KẾT VÀ ĐẦU TƯ DÀI HẠN KHÁC THUỘC COMA

TÍNH ĐẾN 31/12/2017

Đơn vị tính: Triệu đồng

TT	Tên đơn vị	Địa chỉ trụ sở chính	Lĩnh vực kinh doanh chủ yếu	Vốn điều lệ	Vốn thực góp	Tỷ lệ vốn góp của COMA/vốn thực góp	Giá trị vốn góp của COMA	
							Theo mệnh giá	Theo sổ sách
I	Đầu tư vào Công ty liên doanh, liên kết			47,998.12	47,998.12		9,929.42	12,880.64
1	CTCP Cơ khí và Đầu tư xây dựng số 9	6-8 Thạch Thị Thanh, P, Tân Định, Quận 1, TP HCM	Xây dựng và trang trí nội thất	45,000.00	45,000.00	20.00%	9,000.00	11,044.12
2	Zenner - Coma	Tòa nhà COMA, 125D Minh Khai, Q. hai Bà Trưng, Hà Nội	Đòng nỏ nước	2,998.12	2,998.12	31.00%	929.42	1,836.52
II	Đầu tư dài hạn khác			372,741.00	368,000.00		8,399.74	10,763.36
1	Công ty cổ phần Xây lắp và Thương mại COMA 25	55 Nguyễn Văn Linh, quận Long Biên, Hà Nội		85,000.00	85,000.00	12.60%	10,710.00	10,238.00
2	Công ty CP COMA Đầu tư kinh doanh Bất động Sản (COMARE)	tầng 9, tòa nhà COMA, 125D Minh Khai, quận Hai Bà Trưng, Hà Nội		11,000.00	11,000.00	5.11%	562.48	562.48
3	Cty CP Cơ khí xây dựng số 10	813 đường Giải Phóng, quận Hoàng Mai, Hà Nội	Bất động sản	5,241.00	500.00	9.54%	500.00	500.00
4	Cty CP thủy điện Hương Sơn	Km70, Quốc Lộ 8A, Xã Kim Sơn 1, Huyện Hương Sơn, Hà Tĩnh	Thủy điện	282,000.00	282,000.00	0.42%	1,189.39	1,107.57
5	Công ty CP Cơ khí xây dựng số 5	phường Tây Mỗ, quận Nam Từ Liêm, Hà Nội	Cơ khí xây dựng	19,500.00	19,500.00	4.09%	797.81	847.17
6	Công ty CP Cơ khí xây dựng Đại Mỗ (COMA 6)	Khu đô thị Dream Town, đường 70, phường Tây Mỗ, quận Nam Từ Liêm, Hà Nội	Cơ khí xây dựng và bất động sản	50,000.00	50,000.00	9.70%	4,850.06	7,246.15
7	Công ty CP Tư vấn xây dựng và Phát triển cơ khí	tầng , tòa nhà COMA, 125D Minh Khai, quận Hai bà Trưng, Hà Nội	Tư vấn, thiết kế	5,000.00	5,000.00	10%	500.00	500.00

THỐNG KÊ CHẤT LƯỢNG CÁN BỘ KHKT, NGHIỆP VỤ, CHUYÊN MÔN
(Cố đến 31/12/2017)

CHỨC DANH NGHỀ NGHIỆP	Tổng số CBCNV	Trong đó		Trình độ kỹ thuật chuyên môn											Chính trị			Quản lý KT						
		Đảng viên	Nữ	Trên Đại Học	Tổng số	Đại học								Cao đẳng	Trung cấp	Sơ cấp	Trung cấp	Cao cấp	Trung nước	Ngoại nước				
						Đặc, huyện kim	Điền	Điện tử, tin học	Hàn	XD, kiến trúc	Máy XD, VLXD	TC Kế toán	Kinh tế								Ngoại ngữ	Khác		
																							CK Chế tạo máy	
Tổng số CBCNV	1132																							
Tổng số cán bộ (A+...+G)	470	236	130	11	397	112	1	18	4	0	61	3	64	77	7	50	34	62	395	5	29	47	0	
A. Lãnh đạo quản lý	180	116	20	11	147	42	1	9	1	0	28	2	19	25	0	20	6	16	126	2	27	38	0	
Chủ tịch HĐQT TCT, Công ty	5	4	1	1	4		1				2			1								2	2	2
Tổng Giám đốc/Giám đốc	14	11		3	11	4		2			2		1	1		1			6			7	4	
Phó Tổng Giám đốc/Phó Giám đốc	25	20		4	20	10					4	1	1	2		2	1		15			8	11	
Kế toán trưởng/Trưởng phòng TCKT	8	6	1	1	7								6	1					6			1	3	
Trưởng Ban Kiểm soát, KSV	3	2	1		3	1							1	1					1			1	1	1
Giám Đốc Xí nghiệp	14	8	1		11	3		1			4			1					3	11			7	
Phó Giám Đốc Xí nghiệp	9	7			4	3					1						1		4			4	2	
Trưởng phòng	35	27	5	1	32	7		4			3	6	6	6		6	1	1	27			1	4	4
Phó Trưởng Phòng	41	24	11	1	37	11		2			3	1	4	11		5		3	32			4	2	
Quản Đốc, Đội Trưởng	16	6			10	3					2		1	1		3	3	3	13				2	
Phó Quản Đốc, Đội phó	3	1			1											1			2					
Chỉ huy trưởng công trường	7				7						7								7					
B: CB làm CT KHKT	57	32	4		52	35		1	1	3	3	1	2	5		4	3	2	52					
C: CB làm CT Chuyên môn	133	41	38		114	21		4	2		28		13	28	6	12	12	7	106					
D: CB làm CT Nghiệp vụ	66	14	41		51	2		1		1	1		25	13	1	8	7	8	81					
E: CB làm CT Hành chính	34	8	20		9			2			1		2	2		2	5	20	9					
G: CB làm CT Đoàn thể	34	25	7		24	12		1					3	4		4	1	9	21	3	2	9		

NGƯỜI LẬP

PHÒNG TỔ CHỨC NHÂN SỰ

Hà Nội, ngày 31 tháng 12 năm 2017

THỦ TRƯỞNG ĐƠN VỊ

100

**LÝ LỊCH TRÍCH NGANG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ
VÀ BAN TỔNG GIÁM ĐỐC COMA**

I. Hội đồng Quản trị

TT	Họ và tên	Ngày sinh	Nghề nghiệp, chức vụ	Kinh nghiệm công tác
1	Lê Minh Hải	18/5/1959	Kiến trúc sư	Phó Giám đốc Sở Địa chính- Nhà đất Hải Phòng (Nay là Sở Tài nguyên Môi trường). Phó Giám đốc Sở Xây dựng Hải Phòng, kiêm Giám đốc Ban Quản lý Công trình xây dựng phát triển đô thị Phó Vụ trưởng Vụ Kế hoạch-Thống kê, nay là Vụ Kế hoạch-Tài chính, Bộ Xây dựng
2	Dương Văn Hồng	25/10/1960	Kỹ sư Cơ khí, Thạc sĩ QTKD	Giám đốc Công ty CP Cơ khí số 2 – Hà Bắc (COMA2) Phó Tổng giám đốc Tổng công ty kiêm Chủ tịch HĐQT COMA2 Tổng giám đốc Tổng công ty Cơ khí xây dựng
3	Phạm Việt Hùng	30/5/1967	Cử nhân tài chính kế toán	Kế toán trưởng tại Xí nghiệp Công ty Sông Đà 2 Kế toán trưởng Xí nghiệp Công ty Xây lắp Năng lượng Sông Đà 11 Trưởng phòng Tài chính kế toán Công ty Cơ khí xây dựng Thanh Xuân Phó trưởng Phòng Tài chính kế toán Tổng công ty COMA Ủy viên Hội đồng quản trị, Trưởng Ban kiểm soát Tổng công ty Phó Tổng giám đốc, thành viên HĐQT Tổng công ty Cơ khí xây dựng
4	Trịnh Nam Hải	15/7/1969	Kỹ sư Cơ khí, Thạc sĩ QTKD	Phó giám đốc Công ty Cơ khí xây dựng số 2 Hà Bắc Giám đốc Công ty cổ phần Cơ khí xây dựng số 2 Hà Bắc Thành viên Hội đồng thành viên, Phó Tổng giám đốc Tổng công ty Cơ khí xây dựng
5	Nguyễn Thị Tuyết Nhung	08/7/1970	Thạc sĩ Luật	Phó trưởng phòng Tổ chức lao động Tổng công ty Cơ khí xây dựng Trưởng phòng Tổ chức nhân sự Tổng công ty

TT	Họ và tên	Ngày sinh	Nghề nghiệp, chức vụ	Kinh nghiệm công tác
5	Vũ Xuân Thắng	28/07/1970	Kỹ sư cơ khí	<p>Trưởng phòng dự án và sản xuất Công ty dịch vụ thương mại và đầu tư Secoin</p> <p>Giám đốc Trung tâm Đấu thầu và quản lý sản xuất Tổng công ty</p> <p>Phó Tổng Giám đốc Tổng Công ty Cơ khí xây dựng - CTCP</p>
6	Lê Thế Thủy	24/7/1969	Cử nhân kinh tế, thạc sỹ QTKD	<p>Phó phòng Kế toán Công ty XD Công trình Ngâm</p> <p>Phó phòng Kế toán Công ty Sông đà 2, kiêm kế toán trưởng Chi nhánh Công ty XD Sông đà 2 tại Nam Hà</p> <p>Kế toán trưởng Công ty Xây dựng Thủy công, Tổng công ty Xây dựng Sông Đà</p> <p>Kế toán trưởng Công ty Cơ khí xây dựng số 5</p> <p>Kế toán trưởng Tổng công ty Cơ khí xây dựng -Bộ xây dựng</p>

TỔNG HỢP THOẠI VỐN CỦA TỔNG CÔNG TY CƠ KHÍ XÂY DỰNG (COMA)
Tại các công ty con, công ty liên kết và đầu tư dài hạn khác đến hết năm 2017

TT	Tên doanh nghiệp	Trước khi thoái vốn		THOẠI VỐN (2013 - 2017)				Tại 31/12/2017		Năm thoái vốn	Ghi chú
		Số CP COMA năm giữ	Tỷ lệ sở hữu của COMA (%)	Số CP	Tỷ lệ sở hữu	Giá chuyển nhượng (đồng/CP)	Giá trị thu về (Tỷ đồng)	Số CP COMA còn năm giữ	Tỷ lệ sở hữu của COMA (%)		
I	Công ty con	8,184,400		8,134,400				50,000			
1	Công ty CP cơ khí xây dựng LMDN số 3	310,000	59.1%	260,000	49.6%	10,000	2.60	50,000	9.53%	2015	
2	Công ty CP cơ khí và xây lắp số 7	1,020,000	51.0%	1,020,000	51.0%	10,000	10,02	-		2015	
3	Công ty CP Cơ khí xây dựng số 18	6,854,400	51.0%	6,854,400	51.0%	1,900	13.02	-		2016	
II	Công ty liên doanh, liên kết và đầu tư dài hạn	3,205,451		2,015,266				1,190,185			
4	Công ty liên doanh Cơ khí xây dựng Hà Nội	555,594		555,594			4.31	-		2014	Giải thể
5	Công ty CP xây lắp và thương mại COMA25	1,071,000	12.6%					1,071,000	12.60%		
6	Công ty CP Thủy điện Hương Sơn	62,937						62,937			
7	Công ty CP COMA - LAND BT	682,600	10.0%	682,600		25,000	17.07	-		2016	
8	Công ty CP địa ốc COMA	328,572		328,572		48,026	15.78	-		2015	
9	Công ty CP COMARE	56,248						56,248			
10	Công ty CP điện lực dầu khí Nhơn Trạch	448,500		448,500		13,695	6.14	-		2014	
	Tổng cộng	11,389,851		10,149,666			58.91	1,240,185			

CÁC CHỈ TIÊU TỔNG HỢP KẾ HOẠCH 2018-2020

TT	Các chỉ tiêu chủ yếu	Đơn vị tính	Kế hoạch 2018		Kế hoạch 2019		Kế hoạch 2020		KH giai đoạn 2018-2020	
			Toàn TCT	Công ty mẹ	Toàn TCT	Công ty mẹ	Toàn TCT	Công ty mẹ	Toàn TCT	Công ty mẹ
1	A	B	5	6	7	8	9	10	11=5+7+9	12=6+8+10
I	Giá trị sản xuất kinh doanh	Tỷ đồng	675.47	336.19	743.02	369.80	817.32	406.79	2,235.81	1,112.78
1	GTSX Xây lắp	Tỷ đồng	232.36	115.65	255.60	127.21	281.16	139.93	769.11	382.79
2	GTSXCN-VLXD (giá hiện hành)	Tỷ đồng	366.08	182.20	402.69	200.42	442.96	220.46	1,211.73	603.09
3	Giá trị sản xuất kinh doanh khác	Tỷ đồng	77.03	38.34	84.73	42.17	93.21	46.39	254.97	126.90
II	Kim ngạch Xuất nhập khẩu	1.000USD	248.00	248.00	268.00	268.00	295.00		811.00	811.00
1	Kim ngạch nhập khẩu	1.000USD							0.00	0.00
2	Kim ngạch xuất khẩu	1.000USD	248.00	248.00	268.00	268.00	295.00	295.00	811.00	811.00
	Xuất khẩu lao động	Người	800.00	800.00	1,000.00	1,000.00	1,200.00	1,200.00	3,000.00	3,000.00
III	Một số chỉ tiêu tài chính									
1	Doanh thu	Tỷ đồng	584.00	298.50	642.40	328.35	706.64	361.19	1,933.04	988.04
2	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	238.00	238.00	238.00	238.00	350.00	350.00	275.33	275.33
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	5.40	1.90	5.94	2.09	6.53	2.30	17.87	6.29
4	Nộp Ngân sách	Tỷ đồng	32.50	17.60	35.75	19.36	39.33	21.30	107.58	58.26
5	Nợ phải thu	Tỷ đồng	492.00	437.00	516.60	458.85	542.43	481.79	517.01	459.21
6	Nợ phải trả	Tỷ đồng	1,074.00	623.00	1,127.70	654.15	1,184.09	686.86	1,128.60	654.67
IV	Tổng giá trị đầu tư	Tỷ đồng	60.20	17.40	66.22	19.14	69.53	20.10	195.95	56.64

KẾ HOẠCH TĂNG VỐN ĐIỀU LỆ CỦA CÁC CÔNG TY CON
(Giai đoạn 2018-2020)

Đơn vị: Đồng

TT	Tên công ty	Vốn điều lệ tại 31/12/2017	Vốn góp của COMA tại 31/12/2017			Dự kiến COMA			VDL của công ty đến 31/12/2020	Vốn góp của COMA đến 31/12/2020		
			Số CP	%	Giá trị đầu tư	Cổ phiếu mua thêm	Giá mua (đ/CP)	Số tiền cần đầu tư thêm		Số CP	%	Giá trị đầu tư
1	Công ty CP Cơ khí xây dựng số 2 - Hà Bắc	17,122,460,000	879,750	51.38%	8,797,500,000	1,175,445	10,000	11,754,450,000	40,000,000,000	2,040,000	51.00%	20,400,000,000
2	Công ty CP Cơ khí và Xây lắp Thái Bình	6,000,000,000	321,600	53.60%	3,216,000,000	750,400	10,000	7,504,000,000	20,000,000,000	1,020,000	51.00%	10,200,000,000
3	Công ty CP Cơ khí và Xây lắp Sông Chu	14,045,098,039	716,300	51.00%	7,163,000,000	1,323,700	10,000	13,237,000,000	40,000,000,000	2,040,000	51.00%	20,400,000,000
4	Công ty CP Khóa Minh Khai	6,600,000,000	445,332	67.47%	4,453,320,000	-	10,000	-	6,600,000,000	445,302	67.47%	4,453,320,000
	TỔNG CỘNG	43,767,558,039	2,362,982		23,629,820,000	3,249,545		32,495,450,000	106,600,000,000	5,545,302		55,453,320,000

* Ghi chú:

- Giá định nguồn để tăng vốn điều lệ từ nguồn thu từ thoái vốn tại một số đơn vị

KẾ HOẠCH THOẢI VỐN CỦA TỔNG CÔNG TY CƠ KHÍ XÂY DỰNG - CTCP
Tại các công ty con, công ty liên kết và đầu tư dài hạn khác

TT	Tên doanh nghiệp	Niêm yết	Vốn điều lệ công ty tại 31/12/2016 (đồng)	Vốn góp của COMA theo mệnh giá	Giá trị đầu tư thực tế (Tr. đồng)	Số cổ phần COMA nắm giữ	TLSH của COMA hiện nay (%)	TLSH của COMA sau khi thoái vốn (%)	Phương thức thoái vốn	Số cổ phần thoái	Giá chuyển nhượng dự kiến (đồng/CP) (*)	Giá trị thu về dự kiến (Tr. đồng)	Dự kiến thời gian hoàn thành thoái vốn
II THOẢI TOÀN BỘ VỐN													
1	Công ty CP Cơ khí xây dựng và lắp máy điện nước		11,000.00	5,669.25	5,669.25	566,925	51,54%	-	-	566,925	10,000	5,669.25	2018 - 2019
2	Công ty TNHH MTV Xây lắp và Kinh doanh vật tư thiết bị số 27		15,000.00	12,938.19	202.00		100.00%	-	-			4,537.53	2018 - 2019
3	Công ty TNHH MTV Sản xuất, XNK dịch vụ phát triển nông thôn		100	100	4,928.97		0.00%	-	-			5,596.22	2018 - 2019
4	Công ty CP Cơ khí và Dầu tư xây dựng số 9		45,000	9,000.00	11,044.12	900,000	20.00%	-	-	900,000	12,000	10,800.00	2018 - 2019
5	Công ty cổ phần Xây lắp và Thương mại COMA 25		85,000.00	10,710.00	10,238.00	1,071,000	12.60%	-	-	1,071,000	11,000	11,781.00	2018 - 2019
6	Công ty CP COMA Đầu tư kinh doanh Bất động Sản		11,000.00	562.48	562.48	56,248	5.11%	-	-	56,248	10,000	562.48	2018 - 2019
7	Công ty CP Cơ khí xây dựng số 10		5,241.00	500.00	500.00	50,000	9.54%	-	-	50,000	10,000	500.00	2018 - 2019
8	Công ty CP thủy điện Hương Sơn		282,000.00	1,189.39	1,107.57	118,939	0.42%	-	-	118,939	10,000	1,189.39	2018 - 2019
9	Công ty CP Cơ khí xây dựng số 5		19,500.00	797.81	847.17	79,781	4.09%	-	-	79,781	10,000	797.81	2018 - 2019
10	Công ty CP Cơ khí xây dựng Đại Mỹ (COMA 6)		50,000.00	4,850.06	7,246.15	485,006	9.70%	-	-	485,006	15,000	7,275.00	2018 - 2019
11	Công ty CP tư vấn xây dựng & phát triển cơ khí		10,000.00	500.00	500.00	50,000	5%	-	-	50,000	10,000	500.00	2018 - 2019
TỔNG CỘNG					42,845.70							49,208.68	

