

Số: /TT-HĐQT

Quảng Ngãi, Ngày tháng 04 năm 2018

**DƯ THẢO**

## TỜ TRÌNH

*(Về việc phê duyệt điều chỉnh Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty giai đoạn 2016-2020, định hướng đến năm 2025)*

**Kính gửi: ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.3**

- Căn cứ Quyết định số 347/QĐ-HĐQT ngày 07/09/2017 của Hội đồng quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP về việc phê duyệt đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam giai đoạn 2016-2020 và định hướng phát triển đến năm 2025.

- Căn cứ Nghị quyết số 16 /2018/NQ-HĐQT ngày 22/03/2018 của Hội đồng quản trị Công ty cổ phần Lilama 45.3.

- Căn cứ Điều lệ Công ty Cổ phần LILAMA 45.3 đã thông qua Đại hội cổ đông thường niên ngày 21 tháng 04 năm 2017.

- Căn cứ nội dung điều chỉnh Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty cổ phần Lilama 45.3 giai đoạn 2016-2020, định hướng đến năm 2025.

Hội đồng quản trị kính trình Đại hội đồng cổ đông năm 2018 xem xét, biểu quyết phê duyệt đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty cổ phần Lilama 45.3 giai đoạn 2016 - 2020, định hướng phát triển đến năm 2025 như sau: *(Có nội dung điều chỉnh, bổ sung kèm theo).*

Kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét thông qua.

TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH  
  
BUI QUỐC VƯƠNG

**TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP  
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.3**

ភ្នំពេញ



**ĐỀ ÁN  
TÁI CẤU TRÚC VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ  
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.3  
GIAI ĐOẠN 2016-2020, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2025  
(NỘI DUNG ĐIỀU CHỈNH, BỔ SUNG)**

*Quảng Ngãi, tháng 03 năm 2018*

## MUC LUC

### PHẦN 1: THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.3

<b>I</b>	<b>Về ngành nghề kinh doanh</b>	
1.	Cơ cấu ngành nghề kinh doanh của Công ty.....	4
2.	Đánh giá ngành nghề kinh doanh của Công ty.....	5
<b>II.</b>	<b>Cơ cấu tổ chức và quản trị</b>	
1.	Cơ cấu tổ chức.....	6
2.	Về lao động.....	7
<b>III</b>	<b>Về tài chính</b>	
1.	Tiềm lực tài chính.....	9
2.	Đánh giá và các biện pháp khắc phục tình trạng khó khăn tài chính .....	12
<b>IV</b>	<b>Các vấn đề về quản trị</b>	
1.	Cấu trúc quản trị của Công ty.....	13
2.	Quan hệ giữa HĐQT và Ban Tổng Giám đốc trong quản lý điều hành.....	14
3.	Ưu điểm hạn chế của công tác quản trị hiện nay.....	14
<b>V</b>	<b>Về công tác đầu tư</b>	
1.	Dự án khu bãi chứa TB và dịch vụ kỹ thuật tại Dung Quất.....	15
2.	Dự án đầu tư thiết bị thi công từ năm 2009 đến năm 2020.....	15
3.	Dự án đầu tư tài sản cố định thông qua thuê mua tài chính.....	16
4.	Đánh giá chấp hành chấp pháp luật, hiệu quả sau đầu tư.....	16
<b>VI</b>	<b>Về năng lực thiết bị và năng lực thi công</b>	
1.	Năng lực về chế tạo thiết bị, gia công kết cấu thép.....	16
2.	Năng lực về thi công xây lắp.....	17
3.	Đánh giá.....	17
<b>VII</b>	<b>Về công tác thị trường, Marketing.....</b>	18
<b>VIII</b>	<b>Về văn hóa doanh nghiệp.....</b>	19
<b>IX</b>	<b>Về hoạt động của tổ chức Đảng, Công đoàn, Đoàn thanh niên.....</b>	19
1.	Tổ chức Đảng trong Công ty.....	20
2.	Tổ chức Công Đoàn.....	20
3.	Đoàn thanh niên.....	20
<b>X</b>	<b>Quản trị sự thay đổi.....</b>	20
<b>XI</b>	<b>Đánh giá chiến lược hiện thời của Công ty.....</b>	21
1.	Điểm mạnh.....	21
2.	Điểm yếu.....	22
3.	Cơ hội.....	22
4.	Thách thức.....	23

### PHẦN 2: ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC VÀ ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC CỦA LILAMA 45.3

<b>I.</b>	<b>Chiến lược PT của Lilama 45.3 GD 2016-2020, tầm nhìn đến năm 2025</b>	
1.	Khẳng định sứ mệnh, tầm nhìn của Công ty đến năm 2025.....	23
2.	Mục tiêu chiến lược của Công ty.....	24
3.	Chiến lược của Công ty đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025.....	25
4.	Giải pháp thực hiện chiến lược.....	26

<b>II.</b>	<b>Đề án tái cấu trúc Công ty Cổ phần Lilama 45.3.....</b>	<b>28</b>
1.	Sự cần thiết phải thực hiện tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Công ty của Lilama 45.3.....	28
2.	Mục tiêu của chương trình tái cấu trúc.....	29
<b><u>PHẦN 3: NỘI DUNG TÁI CẤU TRÚC CÔNG TY ĐẾN NĂM 2020</u></b>		
<b>I.</b>	<b>Giai đoạn 2016 đến năm 2020.....</b>	<b>30</b>
1.	Tái cấu trúc ngành nghề .....	30
2.	Tái cấu trúc của chủ sở hữu.....	30
3.	Tái cấu trúc tài chính.....	31
4.	Tái cấu trúc quản trị.....	32
5.	Quản trị sự thay đổi.....	37
<b>II.</b>	<b>Giai đoạn 2021-2025.....</b>	<b>38</b>
1.	Tái cấu trúc ngành nghề.....	38
2.	Tái cấu trúc của chủ sở hữu.....	38
3.	Tái cấu trúc tài chính.....	38
4.	Tái cấu trúc quản trị.....	39
5.	Quản trị sự thay đổi.....	40
	<b><u>PHẦN 4: KIẾN NGHỊ.....</u></b>	<b>40</b>

## CĂN CỨ PHÁP LÝ

- Luật doanh nghiệp số 60/2005/QH11 ngày 29/11/2005 đã được Quốc hội sửa đổi thông qua ngày 19 tháng 06 năm 2013 tại kỳ họp thứ 5 Quốc hội khóa XIII
- Quyết định số 929/QĐ-TTg ngày 17/07/2012 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"
- Quy chế quản lý người đại diện phần vốn của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam đầu tư vào Doanh nghiệp khác ban hành kèm theo quyết định số 71/TCT-HĐQT ngày 12/07/2016 của Hội đồng quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam.
- Quyết định số 347/QĐ-HĐQT ngày 07/09/2017 của Hội đồng quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP V/v phê duyệt Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam giai đoạn 2016-2020, định hướng đến năm 2025.
- Căn cứ công văn số 355/CV-HĐQT ngày 12/09/2017 của Hội đồng quản trị Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam- CTCP "V/v Chính sửa Đề án tái cấu trúc các Công ty thành viên".
- Căn cứ điều chỉnh, bổ sung Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Công ty cổ phần Lilama 45.3 đã được Hội đồng quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam phê duyệt.
- Căn cứ Điều lệ Công ty Cổ phần LILAMA 45.3 đã thông qua Đại hội cổ đông thường niên ngày 21 tháng 04 năm 2017.
- Căn cứ Nghị quyết số 37/NQ/HĐQT ngày 21/04/2017 của Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2017 Công ty cổ phần Lilama 45.3.
- Căn cứ Nghị quyết số 60/2017/NQ/HĐQT ngày 06/10/2017 của Hội đồng quản trị Công ty cổ phần Lilama 45.3.

## **THÔNG TIN CHUNG**

Tên đầy đủ của Công ty:	<b>CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.3</b>
Tên tiếng Anh:	<b>Lilama 45.3 Joint Stock Company.</b>
Tên viết tắt:	<b>LILAMA 45.3 JSC.</b>
Giấy chứng nhận ĐKKD số:	4400135344
Vốn điều lệ:	35.000.000.000 đồng
Địa chỉ:	Lô 4K, đường Tôn Đức Thắng, TP Quảng Ngãi.
Số điện thoại:	0255.3710 321
Số Fax:	0255.3710 313
Website:	www.Lilama45- 3.com
Mã cổ phiếu:	L43

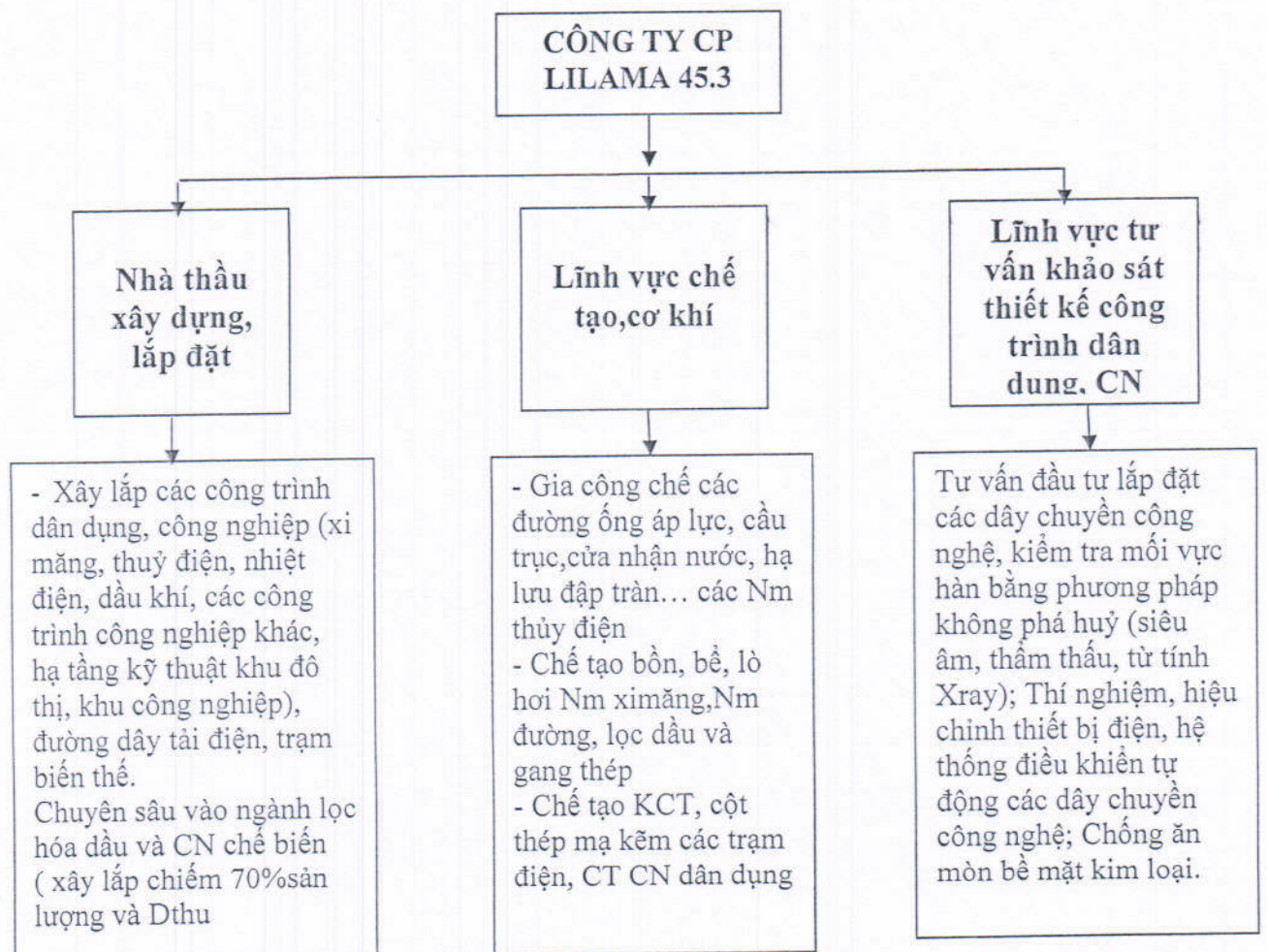
Thực hiện chủ trương sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp theo Nghị quyết Trung ương khóa XI và chỉ đạo của Chính phủ. Để đảm bảo tính đồng bộ và thống nhất với Đề án tái cấu trúc Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP, cũng như phù hợp với định hướng phát triển của Công ty Cổ phần Lilama 45.3 (LILAMA 45.3) trong giai đoạn 2016-2020, định hướng đến 2025, Công ty Cổ phần Lilama 45.3 đã tiến hành cập nhật, điều chỉnh và bổ sung một số nội dung của đề án tái cấu trúc như sau:

## PHẦN 1: THỰC TRẠNG CỦA CÔNG TY TỪ NĂM 2014 - 2016

### I. VỀ NGÀNH NGHỀ KINH DOANH

#### 1. Cơ cấu ngành nghề kinh doanh của Công ty:

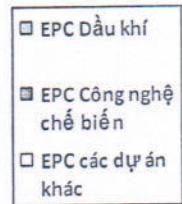
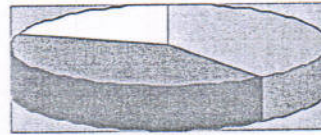
Trên cơ sở rà soát lại các mục tiêu chiến lược, ngành nghề kinh doanh (*có sự định hướng của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam*), trong đó chú ý đến thị trường sản phẩm chính, môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài, điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức và xu hướng phát triển. Công ty Cổ phần Lilama 45.3 xác định sẽ tập trung chuyên sâu vào nhóm ngành EPC (lọc hóa dầu, giàn khoan dầu khí, công nghệ chế biến, khác) là nhóm ngành kinh doanh chính có tầm quan trọng chiến lược, có tiềm năng tăng trưởng và cạnh tranh, lĩnh vực thực hiện như sau:



**\* Chiến lược và kế hoạch thực hiện chuyên sâu vào nhóm ngành EPC.**

+ Chiến lược thị trường:

- *Thực hiện EPC dầu khí:* Tìm hiểu và tiếp xúc phân khúc lọc hóa dầu, quân tâm một số dự án đã và đang mở rộng giai đoạn 2 như: mở rộng nhà máy lọc dầu dung Quát, tuy nhiên hiện nay một số dự án lọc dầu chưa triển khai được do vốn đầu tư lớn và một số vướng mắc khác. Do vậy Công ty vẫn tiếp tục các dự án sở trường, nâng cao năng lực từng bước chuyên sâu xây lắp gia công chế tạo, thiết kế các nhà máy lọc hóa dầu và giàn khoan dầu khí, dự kiến chiếm 40%/ doanh thu thực hiện.



- *Thực hiện EPC Công nghệ chế biến:* Tiếp tục duy trì thực hiện các công nghệ chế biến: Các nhà máy xi măng, Nhà máy đường, Nhà máy ván ép, Nhà máy cao su v.vv.. phần đầu đạt 20%/doanh thu thực hiện.

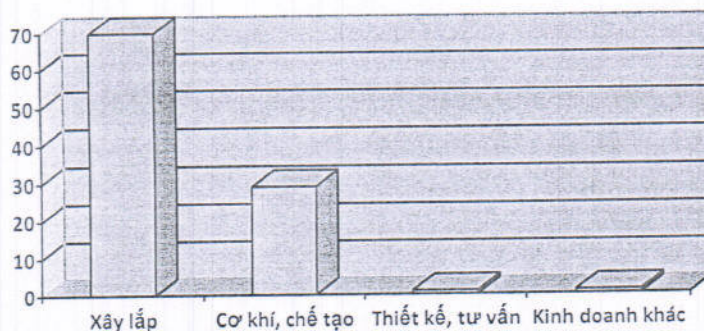
- *Thực hiện EPC các dự án khác:* Tiếp tục duy trì thực hiện các dự án sở trường như: Thủy điện, nhiệt điện và các công trình công nghiệp và dân dụng khác như: Hạ tầng kỹ thuật khu đô thị, đường dây tải điện, trạm biến áp v.vv.., hàng năm phần đầu đạt 40%/doanh thu thực hiện.

+ *Chiến lược cạnh tranh:* Tận dụng các lợi thế cạnh tranh sẵn có như thương hiệu LILAMA cùng kinh nghiệm tham gia thi công nhiều dự án để tăng khả năng cạnh tranh với các đối thủ trên thị trường việc làm.

+ *Chiến lược hợp tác:* Thiết lập quan hệ với các đối tác mang lại hiệu quả cao trên cơ sở hai bên cùng có lợi hoặc liên kết với các Công ty thành viên cùng nhóm ngành nghề để tăng quy mô khi tham dự đấu thầu và thi công.

**2, Đánh giá ngành nghề kinh doanh của Công ty:**

Với quy mô sản xuất năm sau cao hơn năm trước, ngành nghề kinh doanh của Công ty hoạt động với quy mô nhỏ, kinh doanh ngành nghề cũng giống với các Công ty thành viên khác đã dẫn đến sự cạnh tranh nội bộ, làm giảm hiệu quả trong sản xuất kinh doanh.



Tỷ lệ ngành nghề

- Lĩnh vực nhà thầu xây lắp: do ảnh hưởng trực tiếp từ suy thoái kinh tế toàn cầu và sự cạnh tranh từ các công ty trong nước cũng như các công ty của nước ngoài, cùng chính sách vĩ mô của Nhà nước trong việc đấu thầu rộng rãi thay vì chỉ định thầu trực tiếp đã dẫn đến khó tiếp cận các dự án có quy mô lớn, trình độ kỹ thuật cao, lĩnh vực này chiếm khoảng trên 69% cơ cấu sản lượng và doanh thu của Công ty.

- Lĩnh vực gia công cơ khí, chế tạo: Chế tạo các thiết bị còn đơn giản, chủ yếu là các sản phẩm phi tiêu chuẩn, sản xuất chủ yếu theo đơn đặt hàng do vậy tính ổn định không cao, lợi nhuận thu về thấp. Nếu không có sự đầu tư khó có thể tăng trưởng vượt bậc, với lĩnh vực gia công chế tạo chiếm khoảng 30% sản lượng và doanh thu toàn công ty.

- Lĩnh vực tư vấn khảo sát thiết kế công trình dân dụng, công nghiệp: Đã thành lập được trung tâm tư vấn thiết kế và thực hiện được một số lĩnh vực tuy nhiên lĩnh vực phức tạp phải thuê đơn vị khác thiết kế. Lĩnh vực này chỉ chiếm khoảng 0,3% sản lượng và doanh thu toàn Công ty.

- Lĩnh vực kinh doanh thương mại và dịch vụ khác: Công ty thực hiện rất ít. Lĩnh vực này chỉ chiếm khoảng 0,2% sản lượng và doanh thu toàn Công ty.

Ngay từ khi thành lập Công ty đã định hướng rõ về ngành kinh doanh chính là: Xây dựng, chế tạo, lắp đặt, tư vấn đầu tư các công trình xây dựng công nghiệp và dân dụng, thủy điện, nhiệt điện, nhà máy xi măng, nhà máy đường, nhà máy lọc dầu... Trong các năm tiếp theo, Công ty sẽ nỗ lực tập trung hơn nữa trong các ngành nghề kinh doanh chính, nhằm tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường và xây dựng một chiến lược phát triển sản xuất kinh doanh bền vững.

## **II, CƠ CẤU TỔ CHỨC VÀ QUẢN TRỊ.**

### **1. Cơ cấu tổ chức:**

Ngày 24/03/2006 Công ty Lắp máy và Xây dựng 45.3 được chuyển đổi sang Công ty Cổ phần theo Quyết định số 497/QĐ-BXD của Bộ trưởng BXD và chính thức đi vào hoạt động từ ngày 15 tháng 05 năm 2006 theo giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh số 340300084 do Sở Kế hoạch và Đầu tư tỉnh Quảng Ngãi cấp và Giấy đăng ký kinh doanh được thay đổi lần thứ tư vào ngày 06 tháng 08 năm 2009 để thay đổi người đại diện pháp luật tại doanh nghiệp.

#### **1.1. Cơ cấu bộ máy tổ chức: (Phụ lục số 01 kèm theo)**

- Hội đồng quản trị.
- Ban Kiểm soát.
- Ban Tổng giám đốc điều hành.
- 06 phòng ban chức năng nghiệp vụ, 01 trung tâm tư vấn thiết kế và 02 đơn vị trực thuộc gồm: văn phòng đại diện tại Buôn Kuốp, Khu bãi chứa thiết bị và dịch vụ kỹ thuật tại Dung Quất.

#### **1.2. Ưu điểm và hạn chế của mô hình tổ chức hiện tại:**

\* Về ưu điểm:



- Về cơ cấu tổ chức và bộ máy quản lý Công ty đã xây dựng được bộ máy gắn kết từ Hội đồng quản trị đến ban Tổng giám đốc cũng như các phòng ban và các tổ đội sản xuất, những bộ phận này phối hợp hoạt động một cách nhịp nhàng đồng bộ.

- Sự đoàn kết và nhất trí cao của toàn thể CBCNV trong toàn công ty.

*\* Nhược điểm:*

- Bộ máy gián tiếp chưa tinh gọn, chi phí quản lý cao, khả năng cạnh tranh còn hạn chế.

## 2. Lao động:

### 2.1. Cơ cấu lao động:

*ĐVT: Người*

T T	Nội dung	Tại ngày 31/12/2014	Tại ngày 31/12/2015	Tại ngày 31/12/2016	Tại ngày 31/12/2017	Ghi chú
1	<b>Tổng số lao động toàn Cty</b>	715	694	859	687	
	Trong đó: Số CBCNV trong Cty	531	499	536	687	
2	<b>Cơ cấu lao động</b>					
	- Lao động trực tiếp	647	624	789	642	
	- Lao động gián tiếp	55	55	56	45	
	- Lao động nữ	13	15	14	14	
3	<b>Trình độ lao động</b>					
	- Trình độ Đại học	95	91	116	111	
	- Cao đẳng và Trung cấp	11	8	15	17	
	- Công nhân kỹ thuật	566	557	684	524	
	- Lao động phổ thông	43	38	44	35	

### 2.2. Năng suất lao động:

T T	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 31/12/2017	Ghi chú
1	Doanh thu	Tr.đồng	223.481	166.186	194.124	331.912	
2	Tổng quỹ tiền lương	Tr.đồng	50.137	68.692	80.847	74.759	
3	Số Lao động BQ (năm)	Người	704	784	859	751	
4	Tiền lương Bình quân	Tr.đ/Người	5,935	7,301	7,842	8,296	
5	Thu nhập Bình quân	Tr.đồng/Ng /năm	71,2	87,6	94,1	99,5	
6	Năng suất lao động BQ						
	<i>a. Gia công, chế tạo</i>						
	- Gia công chế tạo KCT	Tấn/Ng/T	2,7	2,0	2,3	2,8	
	- Chế tạo TB phi tiêu chuẩn	Tấn/Ng/T	2,2	1,8	1,9	2,3	
	<i>b. Lắp đặt TB</i>						
	- LĐ thiết bị cơ khí	Tấn/Ng/T	7	7	7	8	
	- LĐ thiết bị điện	Tấn/Ng/T	5	5	5	5	

### 2.3. Đánh giá:

#### + Về cơ cấu lao động:

Tổng số lao động toàn Công ty tính đến thời điểm 31/12/2017 là: 687 người. Trong đó có 45 người trong bộ phận gián tiếp là lãnh đạo, quản lý, kỹ sư, cử nhân, phục vụ chiếm tỷ lệ 6,6% (có 02 người kiêm nhiệm) và bộ phận trực tiếp: 86 người là kỹ sư kỹ thuật chiếm 12,5% và 601 người là công nhân các ngành nghề và lao động thời vụ chiếm tỷ lệ 87,5% tổng số lao động (*chi tiết tại Phụ lục số 02A và 02B*).

- Tổng số lao động từ năm 2014 đến 31/12/2017 có xu hướng giảm về tỷ lệ lao động trực tiếp. Công ty tận dụng thuê lao động ngoài với thời hạn ngắn tại địa phương đơn vị thi công để giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo.

- Với đặc thù là ngành xây lắp do vậy số lao động nữ chiếm một phần rất nhỏ trong tổng số CBCNV trong Công ty.

- Số lao động phải nghỉ việc do không sắp xếp được việc làm: không có

#### \* Những mặt mạnh và hạn chế của nguồn lao động:

##### + Thế mạnh:

- Với đặc thù riêng của ngành lắp máy, lực lượng lao động của Công ty được đào tạo đầy đủ về trình độ tay nghề, kỹ năng mới để đáp ứng được công việc, hiện nay Công ty đang sở hữu một lực lượng lao động có trình độ và tay nghề.

- Lực lượng cán bộ lãnh đạo quản lý, kỹ sư, cử nhân được đào tạo và làm việc trong môi trường công nghiệp, rất nhiều kỹ sư đã có kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý dự án, quản lý thi công, quản lý chất lượng và có thể làm việc độc lập.

- Lực lượng lao động phần lớn đã được thử thách qua các công trình từ nhỏ đến lớn và có kinh nghiệm trong sản xuất.

##### + Hạn chế:

- Lực lượng lao động mặc dù đã được cải thiện nhiều nhưng vẫn còn thiếu và không ổn định, thường xuyên phải tuyển dụng, nhất là đội ngũ thợ hàn. Trình độ chuyên môn, ngoại ngữ và quản lý công trình của một số kỹ sư, kỹ thuật còn hạn chế, tác phong công nghiệp, tính kỷ luật chưa cao; chuyên môn kỹ thuật còn hạn chế nên chưa đáp ứng yêu cầu của Chủ đầu tư

- Địa bàn thi công dàn trải khắp mọi miền Tổ quốc và hầu hết đều nằm ở vùng sâu, vùng hẻo lánh, điều kiện đi lại khó khăn, do vậy hàng năm số lao động nghỉ việc nhiều, để đáp ứng đủ nhu cầu về lao động Công ty phải sử dụng lao động mới chưa có kinh nghiệm.

- Với sự thu hút nguồn nhân lực có trình độ và tay nghề cao của các doanh nghiệp khác có công việc ổn định, mức lương cao, chế độ đãi ngộ tốt đã gây áp lực rất lớn đến nguồn lao động của Công ty

##### + Năng suất lao động

- Cơ chế giao khoán chưa đạt mức chuẩn, chưa phù hợp với từng điều kiện cụ thể, chưa phát huy hết khả năng lao động của CBCNV dẫn đến năng suất lao động chưa cao.

- Năng suất lao động từ năm 2014 đến 31/12/2017 tăng giảm không đồng đều, năng suất toàn ngành còn thấp.

- Trình độ tổ chức quản lý sản xuất và thi công, quản lý lao động còn hạn chế dẫn đến sử dụng lao động và tận dụng tối đa hiệu suất của máy móc thiết bị còn thấp, phân công lao động chưa phù hợp, tình trạng lãng phí công tại công trường còn xảy ra nhiều.

### III. VỀ TÀI CHÍNH

#### 1. Tiềm lực tài chính:

Trong những năm gần đây tình hình tài chính của Công ty tiếp tục khó khăn, doanh thu có tăng trưởng nhưng lợi nhuận giảm nhiều so với các năm trước, tổng tài sản tăng chủ yếu do hàng tồn kho và nợ phải thu khách hàng lớn, cụ thể tình hình tài chính như sau:

*1.1. Các chỉ tiêu tài chính: ( Chi tiết tại Phụ lục số 03A, 03B,03C kèm theo)*

#### a, Cơ cấu tài sản:

*ĐVT: Triệu đồng*

Mã số	Chỉ tiêu	Năm thực hiện				
		2014	2015	2016	2017	
100	<b>TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>	289.388	291.005	513.493	530.953	
130	Các khoản phải thu ngắn hạn	139.634	126.697	180.715	276.910	
	<i>Trong đó: nợ phải thu khách hàng</i>	144.806	134.208	181.714	253.488	
140	Hàng tồn kho	129.832	157.108	175.490	238.569	
200	<b>TÀI SẢN DÀI HẠN</b>	51.627	55.462	60.911	60.573	
220	Tài sản cố định	24.477	25.618	27.994	30.763	
250	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	25.600	25.600	25.600	25.600	
270	<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>	<b>341.015</b>	<b>346.647</b>	<b>419.525</b>	<b>591.526</b>	

Tổng tài sản tăng dần qua các năm, cụ thể như sau: Tại ngày 31/12/2017 so với năm 2016 tăng 41,0%, năm 2016 so với năm 2015 tăng 21,1%, năm 2015 so với năm 2014 tăng 1,6%.

- Về cơ cấu tài sản, tỷ lệ tài sản ngắn hạn tăng dần qua các năm chủ yếu tăng do nợ phải thu một số công trình (*Phụ lục số 04*). Chi phí dở dang đến cuối năm 2016 là: 175,5 tỷ đồng, đến 31/12/2017 là: 237,9 tỷ đồng, chiếm tỷ trọng cao sau nợ phải trong chỉ tiêu tài sản ngắn hạn, đây là một dấu hiệu chưa tốt ảnh hưởng đến việc sử dụng vốn lưu động và vòng quay vốn lưu động hàng năm (*Phụ lục số 05*).

- Tỷ lệ tài sản dài hạn tăng không nhiều do giá trị đầu tư máy móc thiết bị thấp, Công ty chỉ quyết định đầu tư khi có nhu cầu thực tế để tránh lãng phí và đầu tư dàn trải.

**b, Cơ cấu nợ phải trả và nguồn vốn:**

ĐVT: Trđồng

Mã số	Chỉ tiêu	Năm			
		2014	2015	2016	2017
300	<b>NỢ PHẢI TRẢ</b>	266.011	270.490	343.198	514.784
310	Nợ ngắn hạn	264.262	267.215	338.715	512.131
330	Nợ dài hạn	1.749	3.275	4.483	2.653
400	<b>VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	75.005	75.977	76.328	76.742
410	Vốn góp của chủ sở hữu	35.000	35.000	35.000	35.000
440	<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	341.016	346.467	419.526	591.526

- Tỷ lệ nợ phải trả/ tổng nguồn vốn từ năm 2014 là: 78,0% đến 31/12/2017 là: 87,0% tỷ lệ tăng thêm 9,0 %, toàn bộ nguồn vốn tham gia thi công là vốn vay của Ngân hàng và vay Tổng Công ty và nợ khách hàng (*Phụ lục số 06 kèm theo*)

- Tỷ lệ nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu tăng từ năm 2014 là 3,5 lần đến 31/12/2017 là 6,7 lần, vốn chủ sở hữu tăng không nhiều do lợi nhuận hàng năm thấp.

- Nợ phải trả của Công ty chủ yếu là nợ ngắn hạn chiếm trên 80% dẫn đến tăng áp lực thanh toán nợ ngắn hạn cho Công ty, ảnh hưởng đến các khoản nợ ngân sách, BHXH và các nhà cung cấp vật tư.

**c, Khả năng thanh toán:**

ĐVT: Lần

TT	Chỉ tiêu	Năm			
		2014	2015	2016	2017
I	<b>Khả năng thanh toán</b>				
	-Khả năng thanh toán nhanh	0,6	0,5	0,5	0,6
	-Khả năng thanh toán hiện hành	1,1	1,1	1,0	1,0

- Từ năm 2014 đến nay khả năng thanh toán hiện hành có xu hướng giảm từ 1,1 lần xuống 1,0 lần phản ánh khả năng thanh toán nợ ngắn hạn không được tốt.

- Hệ số khả năng thanh toán nhanh quá thấp và biến động không đều do đặc thù ngành xây lắp, giá trị sản phẩm dở dang chiếm tỷ trọng lớn và chủ yếu là các công trình xây dựng chưa quyết toán.

**d, Tỷ suất lợi nhuận:**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm			
			2014	2015	2016	2017
I	Doanh thu	Trđ	223.481	166.186	194.125	331.912
II	Lợi nhuận trước thuế	Trđ	561	1.269	462	1.497
1	Tỷ suất lợi nhuận/ Dthu	%	0,3	0,8	0,2	0,4
2	Tỷ suất lợi nhuận/ VDL	%	1,6	3,6	1,3	4,3
III	Các khoản chi phí	Trđ	29.839	32.960	28.739	30.093
1	Chi phí QLDN	Trđ	9.079	13.068	8.216	7.894
2	Chi phí lãi vay	Trđ	16.500	15.195	15.508	16.803
3	Chi phí khấu hao	Trđ	4.260	4.697	5.015	5.396
IV	Tỷ lệ định phí / Doanh thu thực hiện (IV=III/I)	%	13,4	19,8	14,8	9,0

- Tỷ suất lợi nhuận thấp và tăng giảm không đồng đều từ năm 2014 đến 31/12/2017 do nợ phải thu, phải trả cao, khối lượng dở dang lớn và các khoản định phí của Công ty ngày càng tăng, năm 2014 là 29,8 tỷ đến 31/12/2017 là 30,0 tỷ đồng chủ yếu tăng do chi phí QLDN và chi phí tài chính.

**1.2. Kết quả sản xuất kinh doanh:**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm thực hiện			
			2014	2015	2016	2017
1	Doanh thu	Trđ	223.481	166.186	194.125	331.912
2	Lợi nhuận trước thuế	Trđ	561	1.269	462	1.497
3	Lợi nhuận trước thuế, lãi vay & khấu hao (EBITDA)	Trđ	21.321	21.161	20.985	23.696
4	Tỷ suất lợi nhuận trước thuế/ Dthu	%	0,3	0,8	0,2	0,4
5	Tỷ suất Lợi nhuận trước thuế, lãi vay & khấu hao (EBITDA)/Dthu	%	9,5	12,7	10,8	7,1
6	Tỷ lệ chi trả cổ tức	%	0	0	0	-

( Chi tiết tại Phụ lục số 03C kèm theo)

- Tốc độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận hàng năm tăng không đồng đều, các khoản chi phí không giảm, do vậy lợi nhuận đều không đạt so với nghị quyết Đại hội cổ đông

thường niên đã đề ra. Từ năm 2014 đến nay lợi nhuận thấp nên không chi trả cổ tức cho các cổ đông.

- Lợi nhuận trước thuế, lãi vay và khấu hao (EBITDA) từ năm 2014 đến nay đều nằm trong khoảng từ 20 đến 23 tỷ đồng, chi phí khấu hao tăng giảm không đều và có xu hướng tăng lên chủ yếu là chi phí tài chính, tăng mạnh trong năm 2014 dẫn đến lợi nhuận giảm rất nhiều so với các năm trước.

### 1.3. Tình hình đầu tư ra ngoài doanh nghiệp:

Được sự chấp thuận của Hội đồng thành viên Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam, Công ty cổ phần Lilama 45.3 đã tham gia góp vốn mua cổ phần của Công ty cổ phần Đầu tư Vĩnh Sơn, góp 10% vốn điều lệ tương đương: 25,6 tỷ đồng.

*ĐVT: đồng*

TT	Diễn giải	Giá trị vốn góp đến 31/12/2017			Ghi chú
		Số cổ phần (CP)	Tỷ lệ góp vốn %/VĐL	Giá trị đầu tư	
1	Công ty Cổ phần ĐT Vĩnh Sơn	2.560.000	10%	25.600.000.000	
	<b>Cộng</b>	<b>2.560.000</b>		<b>25.600.000.000</b>	

Công ty CP LILAMA 45.3 tham gia góp 10% vốn điều lệ (25,6 tỷ đồng) cho Công ty cổ phần đầu tư Vĩnh Sơn. Số tiền đã góp tính đến ngày 31/12/2017 là 26,1 tỷ đồng (bao gồm 25,6 tỷ đồng vốn gốc và 0,5 tỷ đồng là cổ tức bằng cổ phiếu).

Căn cứ Nghị quyết Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2017 đã thông qua việc thoái vốn tại Công ty cổ phần Đầu tư Vĩnh Sơn, Lilama 45.3 đã đàm phán và ký hợp đồng chuyển nhượng vốn cho Công ty cổ phần thủy điện Chu Va với kế hoạch thoái vốn như sau:

- Năm 2016: chuyển nhượng 10 tỷ đồng (ngày 26/07/2016 đã chuyển 5 tỷ đồng)
- Năm 2017: chuyển nhượng 16,1 tỷ đồng (chậm nhất đến ngày 31/12/2017).

Đến nay Công ty cổ phần thủy điện Chu Va vẫn chưa thực hiện số tiền chuyển nhượng vốn tại Công ty cổ phần đầu tư Vĩnh Sơn là 21,5 tỷ đồng.

### 2. Đánh giá và các biện pháp khắc phục tình trạng khó khăn tài chính:

Trong điều kiện khó khăn chung của nền kinh tế, Công ty cũng đã cố gắng rất nhiều để thực hiện kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm, tuy nhiên hai năm trở lại đây hoạt động SXKD của Công ty chậm lại, một số chỉ tiêu không đạt so với Nghị quyết Đại hội đồng thường niên, chủ yếu do yếu tố khách quan như: khó tiếp cận được nguồn vốn vay lãi suất thấp và chi phí đầu vào còn cao, các dự án đầu tư bị cắt giảm hoặc giãn tiến độ ảnh hưởng đến thị trường công việc trong nước, nhất là ngành xây lắp.

Những nguyên nhân chủ quan dẫn đến hiệu quả kinh doanh thấp bao gồm:

+ Vốn điều lệ là 35 tỷ đồng, toàn bộ vốn thi công đều phải vay vốn từ các ngân hàng dẫn đến chi phí lãi vay phải trả lớn và tăng dần qua các năm, do vậy Công ty phải chọn thời điểm

thích hợp, lên phương án cụ thể để tăng vốn điều lệ đáp ứng nhu cầu vốn lưu động phục vụ SXKD và đầu tư máy móc thiết bị, mở rộng sản xuất.

+ Các công trình Công ty thi công chủ yếu là các dự án thủy điện vừa và nhỏ do các Doanh nghiệp tư nhân đầu tư, do vậy rủi ro trong việc thu hồi vốn cao dẫn đến nợ phải thu tăng cao và tồn đọng nợ khó đòi, Công ty sẽ quyết liệt hơn nữa trong công tác thu hồi vốn, cần trọng xem xét nguồn vốn các công trình trước khi nhận thi công.

+ Chi phí SXKD dở dang cuối kỳ cao, tập trung khẩn trương hoàn tất các thủ tục nghiệm thu, thanh toán khối lượng để kết chuyển doanh thu, đồng thời kiểm kê chính xác khối lượng dở dang, rà soát cân đối giữa khối lượng dở dang và chi phí dở dang để đảm bảo không có rủi ro tiềm ẩn, riêng Công trình xây dựng tòa nhà Hangar A75 đã thi công xong và hoàn thành bàn giao trong tháng 08 năm 2013, là công trình có chi phí sản xuất kinh doanh dở dang cao nhất, do vậy Công ty cần tích cực, khẩn trương phối hợp với Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam trong việc xin bù giá dự án Hangar A75.

+ Vốn đầu tư ra ngoài doanh nghiệp 25,6 tỷ đồng chưa mang lại hiệu quả, thời gian hoàn vốn kéo dài làm tăng thêm khó khăn về tài chính. Công ty đang lập kế hoạch cụ thể và trình Đại hội cổ đông thường niên thoái vốn 25,6 tỷ đồng tại Công ty cổ phần đầu tư Vĩnh Sơn để thu hồi vốn về phục vụ sản xuất kinh doanh và trả nợ cho các tổ chức tín dụng.

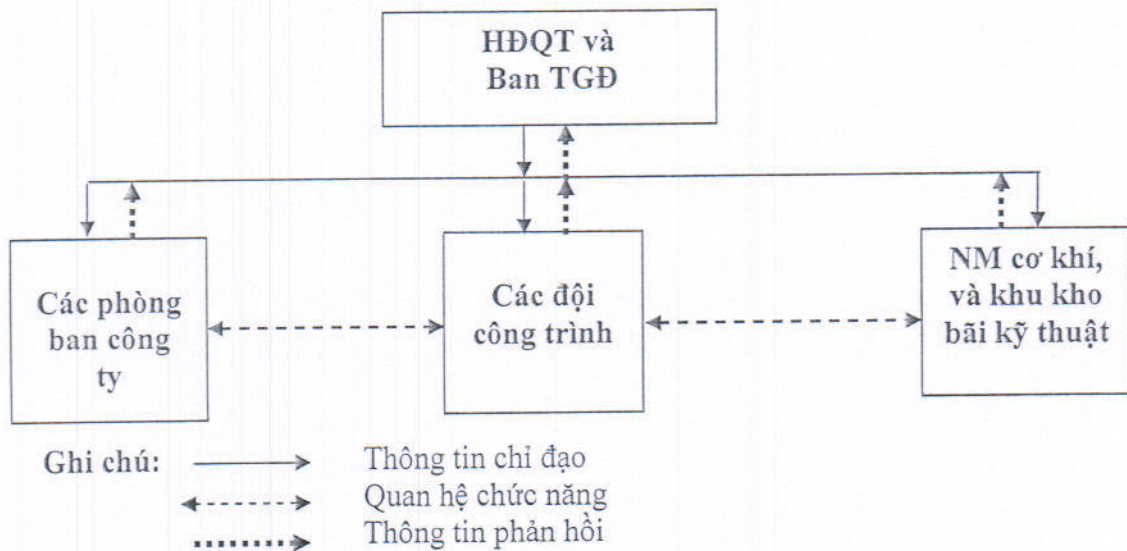
+ Tập trung quyết toán dự án khu bãi chứa thiết bị Lilama 45.3 tại Dung Quất để tăng tài sản hữu hình, rà soát và quyết toán thiết bị của dự án đầu tư từ năm 2009 đến năm 2020 tránh đầu tư thiết bị lạc hậu, lỗi thời.

+ Làm việc với các cơ quan nhà nước như: Thuế, BHXH để có kế hoạch chi trả tiền nợ ngân sách, cố gắng hạn chế bị khiển trách và ra thông báo cưỡng chế từ cơ quan thuế làm ảnh hưởng đến uy tín của Công ty.

Các vấn đề trên cần phải được giải quyết thông qua chương trình tái cấu trúc: Công ty Cổ phần Lilama 45.3 cần ổn định cơ cấu vốn thông qua giảm vốn đầu tư hoặc tái cấp vốn, để có thể giảm bớt gánh nặng chi phí tài chính.

#### IV. CÁC VẤN ĐỀ VỀ QUẢN TRỊ

##### 1. Cấu trúc quản trị của Công ty:



Công ty Cổ phần Lilama 45.3 được hình thành và phát triển gần 30 năm qua, từ khi chuyển sang mô hình cổ phần, Công ty đã đạt được những kết quả nhất định, không những đóng góp vào sự phát triển chung của toàn Tổng công ty và ngày càng khẳng định vị trí trên thị trường trong nước. Để Công ty cổ phần Lilama 45.3 phát triển bền vững thì công tác quản trị doanh nghiệp luôn phải tuân thủ 2 luồng thông tin chính thống là: Thông tin chỉ đạo và Thông tin phản hồi. Vì vậy việc tái cấu trúc doanh nghiệp là một vấn đề cấp thiết.

**1.1. Hội đồng quản trị: đến thời điểm 31/12/2017 gồm 05 người, có 03 người độc lập không điều hành và có 02 người kiêm nhiệm chức vụ Tổng Giám đốc và phó Tổng giám đốc.**

Trong số 4/5 người trong Hội đồng quản trị còn tương đối trẻ, thời gian đóng góp cho Công ty còn dài và cũng đã trải qua kinh nghiệm thực tế 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 LILAMA 45.3 sẽ phải có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý doanh nghiệp cho các thành viên trong HĐQT và kiện toàn bộ máy quản lý nhằm phù hợp với tình hình mới.

**1.2. Ban kiểm soát: gồm 03 thành viên, có 01 Trưởng ban kiểm soát hoạt động chuyên trách.**

**1.3. Ban Tổng giám đốc: gồm 01 Tổng Giám đốc và 03 Phó Tổng giám đốc, trong đó có 01 người là kiêm nhiệm thành viên HĐQT.**

*(Có lý lịch trích ngang HĐQT, Ban kiểm soát và ban Tổng giám đốc – Phụ lục số 07)*

## **2. Quan hệ giữa HĐQT và Ban Tổng giám đốc trong quản lý điều hành**

Công ty đã ban hành Quy chế hoạt động của Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc và được sửa đổi thông qua vào tháng 05 năm 2017 và có bản phân giao nhiệm vụ cụ thể đến từng thành viên trong HĐQT.

HĐQT thường xuyên duy trì công tác giám sát hoạt động của Ban tổng giám đốc, Ban tổng giám đốc có trách nhiệm chuẩn bị các dự toán dài hạn hàng năm và hàng tháng của công ty theo kế hoạch kinh doanh phải được trình cho Hội đồng quản trị thông qua, Ban lãnh đạo công ty thường xuyên báo cáo lên Hội đồng quản trị về tất cả các lĩnh vực như: ký các hợp đồng kinh tế, bổ nhiệm hoặc miễn nhiệm cán bộ, đầu tư các dự án ..v.v nhằm bảo đảm cho hoạt động SXKD của Công ty được an toàn, tuân thủ đúng pháp luật, triển khai theo đúng Nghị quyết của Đại hội cổ đông và HĐQT, luôn chú trọng công tác rủi ro, kịp thời phát hiện và khắc phục các điểm yếu, tạo đà phát triển bền vững, đảm bảo tính minh bạch và tạo điều kiện thuận lợi để các cổ đông, các nhà đầu tư và các cơ quan chức năng thực hiện tốt được vai trò giám sát, đảm bảo cân đối hài hòa cho lợi ích của Cổ đông, đối tác và bạn hàng cũng như quyền lợi của Người lao động.

## **3. Ưu điểm, hạn chế của công tác quản trị hiện nay:**

*\* Ưu điểm:*

Về mô hình quản trị của Công ty Cổ phần Lilama 45.3 về cơ bản đã đáp ứng được sự phát triển của hoạt động sản xuất kinh doanh (SXKD) và quy mô ngày càng được hoàn thiện.



Công tác quản trị Công ty dựa trên nguyên tắc Thông tin chỉ đạo và thông tin phản hồi để điều hành một cách có hiệu quả vì quyền lợi của cổ đông và những đối tác liên quan.

Một số thành viên trong Hội đồng quản trị Công ty hoạt động kiêm nhiệm chức vụ như Tổng giám đốc, Phó Tổng giám đốc nên bộ máy cán bộ quản lý chủ chốt của Công ty tinh gọn.

*\* Hạn chế trong công tác quản trị:*

- Do thành viên HĐQT kiêm nhiệm, nên giữa chức năng lãnh đạo với nhiệm vụ chính là giám sát và chức năng quản lý việc vận hành hàng ngày của Ban tổng giám đốc không rõ ràng.

- Thông tin chỉ đạo và thông tin phản hồi trong các bộ phận quản lý nhiều khi không chính xác

- Quy trình quản trị và kiểm soát về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu quản trị đề ra, tuy nhiên HĐQT Công ty Lilama 45.3 vẫn chưa chuẩn hóa vai trò của mình là nhà hoạch định, kiểm soát độc lập với ban điều hành hoạt động SXKD.

- Do vậy trong SXKD của Công ty còn xảy ra tình trạng chậm tiến độ, công tác quản lý vật tư, tài sản còn gây lãng phí cho công trình. Tuy Công ty có sự tăng trưởng về các chỉ tiêu tài chính nhưng giá trị chưa cao, chưa đáp ứng được yêu cầu của các cổ đông (không chi trả cổ tức cho các cổ đông) năng lực cạnh tranh còn yếu, việc quảng bá thương hiệu còn hạn chế.

## V. VỀ CÔNG TÁC ĐẦU TƯ

Trong các năm qua, để phù hợp với nhu cầu và qui mô sản xuất ngày càng tăng trưởng, Công ty cổ phần LILAMA 45.3 đã tập trung đầu tư mua sắm thiết bị, xây dựng khu bãi chứa và dịch vụ kỹ thuật để nâng cao năng lực chế tạo thiết bị và thi công. Hiện nay Công ty đang thực hiện 03 dự án với tổng giá trị đầu tư: 63,2 tỷ đồng, tỷ trọng giá trị đầu tư/doanh thu từ năm 2014 đến 31/12/2017 trung bình là 3,62%. Hàng năm căn cứ trên giá trị sản lượng thực tế của từng công trình, Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc sẽ quyết định đầu tư mua sắm thiết bị, tránh lãng phí và đầu tư dàn trải không hiệu quả.

Đến thời điểm 31/12/2017, Công ty Cổ phần Lilama 45.3 thực hiện 03 dự án đầu tư (có Phụ lục số 08 kèm theo).

### 1. Dự án khu kho bãi chứa thiết bị và dịch vụ kỹ thuật tại Dung Quất

Tổng mức đầu tư cho dự án: 19,327 tỷ đồng

Giai đoạn 1: Đến thời điểm 31/12/2017, đã hoàn thành các hạng mục chính, phần xây dựng đã thực hiện: 7,3 tỷ đồng, phần thiết bị trong đó đã nâng cấp cầu trục 20 tấn thực hiện 0,8 tỷ đồng. Dự án đã đưa vào hoạt động sản xuất kinh doanh từ tháng 11 năm 2012

Giai đoạn 2: Đang hoàn thiện công tác quyết toán các hạng mục và tăng tài sản.

### 2. Dự án đầu tư thiết bị phương tiện thi công đến năm 2020

Đề có điều kiện để tham gia đấu thầu và trúng thầu các dự án đầu tư, điều tiên quyết của các Nhà thầu là năng lực thi công. Do vậy việc đầu tư mua sắm thiết bị và nâng cao năng lực thiết bị thi công là một vấn đề hết sức quan trọng.

Công ty đã lập dự án đầu tư thiết bị với giá trị 16,2 tỷ đồng, đã thực hiện lũy kế đến 31/12/2017 là: 9,4 tỷ đồng, giá trị còn phải thực hiện là: 6,7 tỷ đồng.

### 3. Dự án đầu tư tài sản cố định thông qua thuê mua tài chính:

Qua xem xét, cân nhắc giữa việc thuê và mua thiết bị, Công ty đã quyết định đầu tư theo hình thức thuê tài chính tại Công ty TNHH cho thuê tài chính quốc tế Việt Nam với giá trị: 27,6 tỷ đồng và đã thực hiện lũy kế đến 31/12/2017 là: 13,7 tỷ đồng, giá trị còn phải thực hiện là: 13,8 tỷ đồng.

### 4. Đánh giá hiệu quả sau đầu tư:

Các dự án đã hoàn tất đầy đủ các hồ sơ pháp lý theo quy định cũng như nhận được sự chấp thuận của Tổng công ty.

Hiệu quả sau đầu tư:

*ĐVT: Triệu đồng*

TT	Chỉ tiêu	Năm thực hiện			
		2014	2015	2016	2017
1	Doanh thu	223.481	166.186	194.125	331.912
2	Lợi nhuận trước thuế	561	1.269	462	1.497
3	Nguyên giá TSCĐ	70.814	76.438	79.647	84.884
4	Mức đầu tư hàng năm	525,8	6.850	8.979	5.312
5	Thu nhập B.quân (Trđ/người/năm)	5,97	7,3	7,8	8,3

Doanh thu và lợi nhuận từ năm 2014 đến năm 31/12/2017 tăng trưởng không đồng đều, mức lợi nhuận giảm dần do các khoản chi phí đầu vào tăng cao, giá trị đầu tư hàng năm tăng giảm không đều phụ thuộc nhiều vào tình hình tài chính, năm 2014 chỉ thực hiện 525 triệu đồng, về giá trị thiết bị thực tế mua sắm không nhiều, hầu như Công ty vẫn sử dụng phương tiện hiện có để thi công.

Công ty đã ký được một số hợp đồng có giá trị lớn, tạo công ăn việc làm cho người lao động và chủ động trong công tác điều động thiết bị thi công xây lắp. Tuy nhiên giá trị đầu tư còn thấp cần đầu tư chiều sâu để tăng cường năng lực thi công và cạnh tranh khi tham gia đấu thầu.

+ Riêng dự án góp vốn điều lệ vào Công ty CP ĐT Vĩnh Sơn, giá trị vốn góp là 25,6 tỷ so với vốn điều lệ 35 tỷ đồng chiếm 73,1%, vẫn đảm bảo đúng theo quy định của Nhà nước (không vượt vốn điều lệ), tuy nhiên giá trị vốn góp lớn, thời gian hoàn vốn lâu, hiệu quả đầu tư thấp mới được chi trả 2% cổ tức tương đương 512 triệu đồng nhận bằng cổ phiếu, dự kiến năm 2018 Công ty sẽ tiếp tục thoái toàn bộ vốn ngoài ngành để bổ sung vốn lưu động.

Căn cứ vào mục tiêu và chiến lược phát triển kinh doanh, trong thời gian tới Công ty sẽ tập trung đầu tư mua sắm tăng cường năng lực thiết bị thi công, chuyên sâu hóa vào ngành nghề kinh doanh chính.

## VI. VỀ NĂNG LỰC THIẾT BỊ VÀ NĂNG LỰC THI CÔNG

### 1. Năng lực về chế tạo thiết bị, gia công kết cấu thép:

Hiện nay năng lực chế tạo của Khu kho bãi chứa thiết bị và dịch vụ kỹ thuật Lilama 45.3 Dung Quất và khu vực gia công, chế tạo, tổ hợp thiết bị tại các công trường đang thi công

đạt khoảng 9.300tấn/năm, trong đó công suất cho nhà máy cơ khí và khu kho bãi là: 6.000tấn/năm. Các sản phẩm được gia công, chế tạo như: Thiết bị cơ khí thủy công, đường ống áp lực của các nhà máy thủy điện, chế tạo một số thiết bị cho Nhà máy lọc hóa dầu, chế tạo kết cấu thép, lan can cầu thang sàn thao tác, giá đỡ thiết bị và thiết bị phi tiêu chuẩn cho nhà máy Xi măng, nhà máy đường, nhà máy cao su, và các công trình công nghiệp dân dụng khác.v.vv..

TT	Nội dung	Địa điểm	Công suất (tấn/năm)	Ghi chú
1	Khu bãi chứa TB & dịch vụ kỹ thuật Lilama Dung Quất	Quảng Ngãi	6.000	
	<b>Tổng cộng</b>		<b>6.000</b>	

Tại Khu bãi chứa thiết bị và dịch vụ kỹ thuật, các thiết bị và phương tiện được trang bị bao gồm: Công trục 20 tấn và công trục chạy trên ray, máy hàn TIG và máy nén khí, máy cắt các loại máy gia công cắt gọt kim loại v.vv... ngoài ra còn có trang bị thiết bị chuyên về gia công cơ khí như: Máy khoan cần mũi khoan Fi 50, các loại máy gia công cắt gọt kim loại, máy lốc tôn tới độ dày 33mm, máy uốn ống có đường kính 4 inch, các loại máy hàn, máy phun sơn, phun cát, hệ thống làm sạch kim loại, về phương tiện cơ giới có: cầu trục trong nhà 10 tấn, công trục chân dê 20 tấn, ngoài ra còn có các thiết bị thí nghiệm, kiểm tra và đo lường khác v.vv...

Công ty sẽ điều chuyển thiết bị từ các công trường khác về khu bãi chứa Dung Quất để thực hiện công tác gia công, chế tạo được kịp thời.

## 2. Về năng lực thi công xây lắp.

Hiện nay Công ty Cổ phần Lilama 45.3 được trang bị nhiều loại máy móc và phương tiện xe cầu phục vụ thi công trên các công trình bao gồm: ô tô cần trục; cầu trục bánh lốp, bánh xích sức nâng từ 12 tấn đến 80 tấn, xe vận tải, xe xúc lật, các thiết bị nâng. Bên cạnh đó còn có các loại máy móc như: máy phun sơn, máy hàn các loại, máy cắt, máy khoan, máy tiện, máy uốn ống, máy kinh vĩ điện tử v.vv...(Chi tiết Phụ lục số 09 kèm theo)

## 3. Đánh giá

Công ty chưa sử dụng hết công suất của Khu bãi chứa thiết bị, dịch vụ kỹ thuật tại Dung Quất, một số công trình chế tạo và gia công ngay tại công trường đã giảm được chi phí vận chuyển vật tư, thiết bị. Tuy nhiên việc chế tạo và gia công chủ yếu vẫn thực hiện các loại sản phẩm thiết bị phi tiêu chuẩn, kết cấu thép, thiết bị có công nghệ đơn giản và trung bình, ngoài ra Công ty vẫn đang sử dụng một số máy móc và phương tiện xe cầu sử dụng đã hết khấu hao, lạc hậu và kém đồng bộ nên chưa đáp ứng được hết yêu cầu ngày càng cao của thị trường.

Để thực hiện các mục tiêu chiến lược, cũng như nâng cao năng suất lao động, cần tiến hành đầu tư máy móc thiết bị theo chiều sâu.

## VII. VỀ CÔNG TÁC THỊ TRƯỜNG, MARKETING

- Thị trường chủ yếu của Lilama 45.3 là thực hiện các gói thầu trong nước như thi công xây lắp, chế tạo thiết bị cơ khí cho các nhà máy thủy điện, nhiệt điện, ximăng, lọc hóa dầu, các nhà máy đường, trạm điện, chế lắp đặt dự án chống ngập tại TP Hồ Chí Minh và công trình CN dân dụng khác...

- Trong giai đoạn hiện nay Việt Nam đã gia nhập WTO và đang tham gia thoả thuận Hiệp định đối tác toàn diện và tiến bộ xuyên Thái Bình Dương (CP TPP), do vậy các cơ chế bảo hộ cho các doanh nghiệp trong nước giảm để đảm bảo sự tự do thương mại, buộc các doanh nghiệp phải tự tham gia đấu thầu cạnh tranh trực tiếp với các doanh nghiệp nước ngoài. Mức độ cạnh tranh trên thị trường việc làm, cũng như thị trường lao động diễn ra ngày càng khốc liệt, do áp lực trong việc tìm kiếm việc làm nên có nhiều đơn vị tư nhân tham gia chào giá, giá nhận thầu ngày càng giảm, chi phí đầu vào có xu hướng tăng, năng suất lao động vẫn đang trong quá trình cải thiện, hiệu quả kinh doanh còn thấp.

*\* Những mặt hạn chế trong công tác thị trường:*

+ Nằm tại khu vực Miền Trung là địa bàn không thuận lợi trong việc tìm kiếm thị trường và việc làm, tiếp cận trình độ sử dụng khoa học công nghệ và sản xuất chậm.

+ Chưa có quy trình đấu thầu và lập dự toán vững chắc và chưa được hệ thống hóa các biểu mẫu để hỗ trợ cho hoạt động đấu thầu hiệu quả.

+ Chưa dự báo chính xác thị trường để đưa ra những chiến lược Marketing phù hợp với khách hàng.

+ Trong quá trình đấu thầu, nhóm thực hiện lập hồ sơ đấu thầu thiếu về số lượng, năng lực và kinh nghiệm còn hạn chế và phải kiêm nhiệm các công việc khác.

+ Thiếu cơ chế khen thưởng rõ ràng sau khi trúng thầu nên làm giảm động cơ làm việc của một số cá nhân thực hiện công tác đấu thầu.

*\* Các giải pháp trong công tác thị trường :*

+ Điều tra, xác định thị trường và tham gia chào giá, tiếp thị đấu thầu: Công ty đã xây dựng kế hoạch tiếp thị, chào giá để tìm kiếm việc làm trên cơ sở năng lực và sở trường, đối với các dự án lớn, điều kiện tham gia đấu thầu khắt khe, Công ty sẽ thực hiện liên kết với Tổng Công ty hoặc các công ty thành viên hỗ trợ để đảm bảo khả năng trúng thầu cao.

+ Xây dựng đội ngũ tiếp thị từ Lãnh đạo đến người lao động bằng các phương pháp như cho ra sản phẩm chất lượng, tiến độ, giá thành thấp.v.v..

+ Bên cạnh đó Công ty cũng rất cố gắng thực hiện các công việc hỗ trợ, quảng bá cho việc đấu thầu để nhiều đối tác biết đến như: Công ty đã thực hiện một số chương trình quay phim làm tư liệu quảng cáo trên báo và truyền hình; Tổ chức các sự kiện thi đấu thể thao và giao lưu văn nghệ để quảng bá hình ảnh; Quản lý và thường xuyên cập nhật thông tin lên trang web của Công ty; theo dõi và cập nhật liên tục các thông tin, sự kiện về thị trường, các dự án

sắp triển khai thực hiện qua các phương tiện thông tin đại chúng hoặc nguồn khác mà Công ty nắm được.

+ Có chính sách khen thưởng rõ ràng sau khi trúng thầu để khích lệ, động viên các cá nhân tham gia công tác đấu thầu.

### **VIII. VỀ VĂN HÓA DOANH NGHIỆP**

Một doanh nghiệp muốn hoạt động hiệu quả, bên cạnh yếu tố về nhân sự, chiến lược kinh doanh, sức mạnh về tài chính thì văn hóa doanh nghiệp là một yếu tố để khẳng định thương hiệu. Văn hóa doanh nghiệp bao gồm các giá trị cốt lõi sau:

- Đoàn kết, tôn trọng đạo đức xã hội và pháp luật: Với địa bàn hoạt động trải dài từ Bắc vào Nam, từ Miền Trung lên đến các tỉnh Tây Nguyên, do vậy sự đoàn kết trong nội bộ các công trình, trong CBCNV cũng như với địa phương nơi đơn vị thi công phải hết sức coi trọng, với tinh thần trung thực, tuân thủ mọi chủ trương chính sách của Đảng và pháp luật của Nhà nước.

- Tác phong công nghiệp: Đối với CBCNV trong Lilama 45.3 luôn tuân thủ nghiêm túc kỷ luật, có ý thức tổ chức, xây dựng và thực hiện các nội quy, quy chế, quy trình quy phạm trong hoạt động sản xuất kinh doanh và trong sinh hoạt hàng ngày, khuyến khích các cá nhân luôn nỗ lực, sáng tạo trong lao động để không ngừng nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, đảm bảo vệ sinh môi trường.

- Xây dựng môi trường làm việc và lao động ổn định hài hòa, tiến bộ: Mọi CBCNV trong Công ty luôn được coi trọng, tạo sự công bằng, khuyến khích, trọng dụng và tạo cơ hội thăng tiến cho các cá nhân có năng lực và tâm huyết thực sự với Công ty.

Sau gần 30 năm hoạt động Công ty Lắp máy và XD 45.3 nay là Công ty cổ phần Lilama 45.3 đã hình thành, phát triển và khẳng định được một bản sắc riêng của mình cũng như của ngành Lắp máy nói chung. Văn hóa Lilama 45.3 đã trở thành nguồn động viên cổ vũ, là tinh thần và niềm tự hào của mỗi CBCNV trong Công ty, từ những thế hệ đầu tiên, dù trải qua các thời kỳ khó khăn nhưng vẫn kiên định góp sức vào sự phát triển của Công ty.

### **IX. VỀ HOẠT ĐỘNG CỦA TỔ CHỨC ĐẢNG, CÔNG ĐOÀN, ĐOÀN THANH NIÊN**

Xuất phát từ thực tiễn tại Doanh nghiệp, để tiếp tục phát huy vai trò lãnh đạo của Đảng, xây dựng tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên vững mạnh, Công ty đã đẩy mạnh công tác giáo dục chính trị tư tưởng, xây dựng văn hóa doanh nghiệp cho Cán bộ, Đảng viên và CNVLD tạo sự chuyển biến tích cực về nhận thức và hành động nhằm mang lại hiệu quả thiết thực như: phong trào thi đua lao động giỏi, lao động sáng tạo, phát huy sáng kiến cải tiến kỹ thuật, nâng cao năng suất, chất lượng từ đó thúc đẩy nhanh quá trình tái cấu trúc tại doanh nghiệp, góp phần nâng cao năng lực và chất lượng lãnh đạo điều hành bộ máy chính quyền. Đẩy mạnh cải cách hành chính và công tác cán bộ; tăng cường công tác kiểm tra, giám sát, tập trung lãnh đạo thực hiện nhiệm vụ SXKD đạt hiệu quả, đạt mức tăng trưởng cao, đáp ứng yêu cầu hội nhập kinh tế.

### **1. Tổ chức Đảng trong Công ty:**

Đảng bộ Công ty Cổ phần Lilama 45.3 trực thuộc Đảng bộ khối Doanh nghiệp tỉnh Quảng Ngãi, tổng số Đảng viên tính đến thời điểm 31/12/2017 là: 73 người, gồm có 8 chi bộ, tại trụ sở chính Công ty có 02 chi bộ còn lại 06 chi bộ nằm tại các công trình. Dưới sự chỉ đạo hoạt động sản xuất kinh doanh Đảng bộ Công ty đã tuyên truyền phổ biến, quán triệt các chủ trương, chính sách đường lối của Đảng cho các Đảng viên và Người lao động.

### **2. Tổ chức Công đoàn:**

Hoạt động theo mô hình tập trung có trách nhiệm bảo vệ quyền lợi hợp pháp cho Người lao động, phối hợp với chính quyền tham gia công tác quản lý, điều hành SXKD như: xây dựng thỏa ước tập thể, nội quy lao động, các nội quy, quy chế nội bộ khác của Công ty, tích cực chăm lo đến đời sống CBCNV – LĐ, bảo vệ các quyền lợi, lợi ích hợp pháp chính đáng của Người lao động. Các hoạt động xã hội như: Đảm bảo tiền lương, tiền công, đóng BHXH, BHYT, BHTN, chăm lo ốm đau, tai nạn, tham quan nghỉ mát... đều được quan tâm. Tại các công trình nơi ăn, ở, sinh hoạt đời sống tinh thần luôn được quan tâm, các đội công trình được trang bị đầy đủ tivi, báo chí, dụng cụ thể thao, sân bãi để CBCNV hoạt động sau những giờ lao động mệt nhọc. Các hoạt động xã hội như: ủng hộ bão lụt, xây dựng nhà tình nghĩa, trợ cấp cho các hoàn cảnh khó khăn, xây dựng quỹ từ thiện, quỹ xóa đói giảm nghèo, luôn đảm bảo kinh phí để chi cho công tác này hàng năm.

### **3. Đoàn thanh niên Công ty:**

Tổ chức Đoàn thanh niên tại Công ty Cổ phần Lilama 45.3 trực thuộc Đoàn khối Doanh nghiệp tỉnh Quảng Ngãi, số Đoàn viên đến ngày 31/12/2017 là: 335 người, tổ chức Đoàn thanh niên tại các công trình nằm xa trụ sở chính do đó hoạt động còn nhiều hạn chế. Tổ chức Đoàn thanh niên tại Công ty đã phối hợp với Công Đoàn và Hội phụ nữ Công ty tích cực tham gia trong các phong trào văn hóa, thể thao, tuyên truyền các chính sách của Đảng, Pháp Luật của Nhà nước cho các Đoàn viên, hàng năm giới thiệu Đoàn viên ưu tú để kết nạp vào Đảng cộng sản Việt Nam.

## **X. QUẢN TRỊ SỰ THAY ĐỔI:**

Hội đồng quản trị Công ty Cổ phần Lilama 45.3 luôn xác định: Thị trường ngày càng cạnh tranh gay gắt và khốc liệt, do vậy việc xác định lại hoặc thay đổi mô hình kinh doanh phù hợp là một trong những câu hỏi khó cho tất cả các doanh nghiệp. Với sự thay đổi nhỏ nhất trong mô hình kinh doanh cũng kèm theo rất nhiều rủi ro mà Công ty cần phải tiên liệu trong quá trình quản trị. Quản trị thay đổi hiện nay tương đối nhỏ, chưa có kế hoạch rõ ràng, vì vậy cần phải có nhiều nỗ lực hơn nữa để có thể hỗ trợ cho chương trình tái cấu trúc.

**Những nhận định trước sự thay đổi trong quá trình tái cấu trúc là:**

+ Có thể thay đổi nhân sự giữa các phòng ban: Trong quá trình thực hiện tái cấu trúc, đánh giá kết quả làm việc của từng bộ phận, từng nhân viên để thay đổi cho phù hợp với năng lực của từng phòng ban, từng cá nhân.

+ Chiến lược mới: Trước sự định hướng ngành nghề của Tổng công ty, Công ty sẽ xây dựng các chiến lược kinh doanh dựa trên năng lực hiện có hoặc có thể đổi mới cho phù hợp với hiện tại để đáp ứng yêu cầu cạnh tranh.

+ Văn hóa coi trọng hiệu quả kinh doanh: Xây dựng và duy trì một hình ảnh chung duy nhất văn hóa coi trọng hiệu quả kinh doanh trong toàn Công ty.

+ Để quản lý quá trình triển khai tái cấu trúc trong Công ty đòi hỏi phải có bộ máy nhân sự và kỹ năng quản trị sự thay đổi tốt nhất.

+ Ngoài sự thay trong nội bộ Công ty còn có sự thay đổi từ bên ngoài: Những động thái từ đối thủ cạnh tranh như tăng cường năng lực thi công, hạ giá thành sản phẩm, ngoài ra còn có sự thay đổi từ hệ thống pháp luật, các quy định có liên quan đến tài chính, chế độ cho Người lao động và các cổ đông có thể gây áp lực trong việc chi trả cổ tức là những nguyên nhân tác động tới sự thay đổi trong quá trình tái cấu trúc.

## XI. ĐÁNH GIÁ CHIẾN LƯỢC HIỆN THỜI CỦA CÔNG TY

Công ty Cổ phần Lilama 45.3 đã trải qua nhiều năm xây dựng và phát triển, từ một doanh nghiệp nhỏ có giá trị sản lượng và doanh thu thấp, Công ty đã phấn đấu không ngừng để trở thành một trong những đơn vị thành viên hoạt động có hiệu quả nhưng còn thấp, sản lượng và doanh thu hàng năm, năm sau cao hơn năm trước. Với thương hiệu Lilama, Công ty đã tham gia chế tạo thiết bị cơ khí, thi công xây lắp hàng trăm công trình lớn nhỏ thuộc các lĩnh vực công nghiệp, dân dụng, văn hoá.vv... và dần từng bước khẳng định thương hiệu trên thị trường trong nước. Để đạt được những thành quả trên, trước hết là nhờ sự chỉ đạo sát sao và giúp đỡ của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP trong việc giao thầu các dự án, cùng với sự nỗ lực của tập thể lãnh đạo, CBCNV toàn Công ty với tinh thần đoàn kết, lao động cần cù, sáng tạo, vượt qua mọi khó khăn hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Bên cạnh đó, vẫn phải thẳng thắn nhìn nhận lại thực trạng về năng lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh trong các năm gần đây để nhận định các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và thách thức, từ đó đưa ra các giải pháp chiến lược cho hợp lý và rút ra những bài học cho giai đoạn phát triển tiếp theo, những yếu tố đó là:

### 1, Điểm mạnh:

+ Là doanh nghiệp xây lắp đã có kinh nghiệm triển khai các dự án lớn như: nhà máy thủy điện Buôn Kuốp, Buôn Tuasha, A Vương, các nhà máy xi măng, các nhà máy đường, nhà máy lọc dầu Dung Quất, Nhà máy cao su Đà Nẵng, nhà máy gỗ ép MDF...hoàn thành và bàn giao đúng tiến độ và đảm bảo chất lượng công trình cho Chủ đầu tư, đồng thời đang thực hiện thi công dự án chống ngập tại Thành phố Hồ Chí Minh thuộc dự án Nhà nước quản lý với giá trị hợp đồng 930 tỷ đồng.

+ Lực lượng cán bộ lãnh đạo quản lý, kỹ sư, cử nhân được đào tạo và làm việc trong môi trường công nghiệp chuyên nghiệp, có tâm huyết với Công ty, một bộ phận kỹ sư đã có kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý dự án, quản lý thi công và có đội ngũ công nhân kỹ thuật có tay nghề cao như thợ hàn, thợ điện, thợ lắp máy, lắp ống...

+ Có năng lực thiết bị thi công xây lắp, chế tạo cơ khí được đầu tư là lợi thế cạnh tranh trong đấu thầu.

+ Có quan hệ tốt với các tổ chức tín dụng để đảm bảo nguồn vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

+ Đã có thương hiệu Lilama uy tín trên thị trường.

## **2, Điểm yếu:**

+ Nằm tại địa bàn Miền Trung nên việc tiếp cận với khoa học, kỹ thuật và các dự án lớn chậm hơn so với các thành phố lớn, cơ hội tìm kiếm việc làm khó hơn các địa bàn khác.

+ Tiềm lực tài chính còn hạn chế đối với những mục tiêu mà doanh nghiệp đã đề ra, Với số vốn điều lệ tương đối nhỏ (35 tỷ đồng), chủ yếu là vốn vay các tổ chức tín dụng đã hạn chế khả năng tài chính dẫn tới số nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu cao, ảnh hưởng không tốt đến năng lực tài chính và hiệu quả sử dụng vốn tại doanh nghiệp. Việc đầu tư vốn ra ngoài doanh nghiệp chưa hiệu quả, thời gian hoàn vốn kéo dài, gây nên tình trạng thiếu vốn cho hoạt động SXKD.

+ Phương tiện thiết bị thi công chưa đáp ứng được hết yêu cầu của thực tế, dẫn đến tình trạng phải thuê ngoài.

+ Lực lượng lao động còn thiếu và yếu, nhất là thợ hàn, thợ bậc cao, nhóm trưởng, tổ trưởng, Chỉ huy trưởng và đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật còn thiếu kinh nghiệm trong công tác quản lý dự án, nên khả năng đáp ứng về yêu cầu công việc chưa tốt. Việc tuyển dụng lao động có chuyên môn, tay nghề rất khó khăn dẫn đến việc cung cấp nhân lực cho các công trình thường bị động, công nhân mới ra trường kinh nghiệm và trình độ còn hạn chế dẫn tới năng suất lao động chưa cao.

+ Công tác quản trị Doanh nghiệp chưa thực sự đạt kết quả cao, việc quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh đối với các dự án lớn còn hạn chế. Mặc dù Ban lãnh đạo Công ty cũng đã rất cố gắng trong công tác thu hồi công nợ và quyết liệt thoái vốn đầu tư ngoài ngành, nhưng do yếu tố chủ quan và khách quan nên một số công trình đến nay vẫn chưa thu hồi được. Việc thoái vốn tại Công ty cổ phần Đầu tư Vĩnh Sơn kéo dài gây khó khăn về tài chính cho Công ty.

+ Chính sách tiếp thị và phát triển thị trường chưa mạnh.

## **3, Cơ hội:**

+ Ngành cơ khí Việt Nam đang được nhà nước quan tâm và tạo nhiều điều kiện phát triển, Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP có quan hệ chặt chẽ với chính phủ và các bộ ngành nên có nhiều cơ hội tìm kiếm việc làm.

+ Các dự án lớn đang chuẩn bị khởi động lại sau thời gian dài tạm ngừng, nhu cầu các dự án công nghiệp đến năm 2025 là rất lớn, trọng điểm là các dự án nhà máy nhiệt điện, lọc hóa dầu sẽ được triển khai là cơ hội cho Lilama 45.3 tham gia.

+ Từ năm 2014 các chính sách vĩ mô của nhà nước như: giảm thuế TNDN từ 25% xuống 20%, hạ lãi suất, nới lỏng tín dụng đã giúp các doanh nghiệp tiếp cận được nguồn vốn vay có lãi suất thấp.



#### 4, Thách thức:

+ Chính phủ đóng vai trò quan trọng hỗ trợ cho sự phát triển ngành cơ khí chế tạo nội địa nhưng vẫn chưa có các chính sách mang tính bảo hộ và giúp các các Doanh nghiệp trong nước vượt qua khả năng hiện tại.

+ Do hội nhập quốc tế, các DN nước ngoài đầu tư vào Việt Nam nhiều, do vậy sự cạnh tranh trong lĩnh vực xây lắp ngày càng tăng.

+ Yêu cầu về chất lượng công trình của Chủ đầu tư ngày nghiêm ngặt, đặc biệt là các dự án có yếu tố nước ngoài, hiện nay vẫn còn nhiều dự án có sự chênh lệch giá giữa ký hợp đồng và thực tế thi công đã gây không ít khó khăn cho Công ty.

+ Trình độ nhân lực vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu của các dự án lớn.

+ Cơ chế thanh toán trong đầu tư xây dựng cơ bản còn qua nhiều bước và kéo dài làm cho giá trị nợ đọng ngày càng lớn.

### PHẦN 2. ĐỊNH HƯỚNG CHIẾN LƯỢC VÀ ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC CỦA LILAMA 45.3

#### I. Chiến lược phát triển của Lilama 45.3 giai đoạn 2016 -2020, tầm nhìn đến năm 2025

##### 1. Khẳng định sứ mệnh, tầm nhìn của Công ty đến năm 2025.

###### • *Sứ mệnh:*

- Phương châm hoạt động của Công ty Cổ phần Lilama 45.3 luôn hướng tới trách nhiệm với khách hàng thông qua việc bảo đảm chất lượng sản phẩm, giá trị dịch vụ, những sáng kiến và công nghệ hiện đại nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách hàng.

- Với cổ đông: sứ mệnh của Lilama 45.3 là đem lại giá trị lợi nhuận hấp dẫn và phát triển bền vững cho các cổ đông.

- Đối với đối tác là: tạo nên những cơ hội và giải pháp hợp tác có giá trị đồng thời cam kết đôi bên cùng có lợi với các thành viên và đối tác.

###### • *Tầm nhìn:*

- Cùng với sự phát triển của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP trở thành một trong những Công ty phát triển bền vững tại Việt Nam.

- Trở thành một đối tác chuyên nghiệp và đáng tin cậy trong lĩnh vực gia công chế tạo và lắp đặt các nhà máy, nhất là Nhà máy lọc hóa dầu và công nghiệp chế biến.

- Xây dựng nét văn hóa riêng biệt cho ngành Lắp máy dựa trên nền tảng là mỗi thành viên với sự gắn bó, đoàn kết hợp tác cùng phát triển

- Phần đầu xây dựng thương hiệu LILAMA 45.3 trở thành thương hiệu phổ biến và có uy tín trên thị trường trong nước và Quốc tế.

## 2. Mục tiêu chiến lược của Công ty:

### 2.1. Các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu đến năm 2020:

ĐVT: Triệu đồng

TT	Các chỉ tiêu chủ yếu	Năm 2016	TH 2017(*)	Năm 2018(*)	Năm 2019	Năm 2020
1.	Tổng giá trị SXKD	388.249	431.486	525.857	455.780	460.338
2.	Doanh thu	194.124	331.912	410.500	350.600	368.130
3.	Lợi nhuận trước thuế	462	1.497	1.550	1.375	1.513
4.	Nộp NS nhà nước	4.959	16.040	14.960	15.259	15.564
5.	Đầu tư xây dựng cơ bản	8.979	5.313	12.700	13.970	15.367
6.	Tổng tài sản	419.526	591.526	588.587	524.995	533.957
7.	Tổng vốn chủ sở hữu	76.330	76.741	102.959	103.726	104.881
8.	Tổng số lao động	859	751	1.170	995	1.014
9.	Thu nhập BQ (Trđ/Người/tháng)	7,881	8,326	8,479	8,520	8,770
10.	Tỷ lệ chi trả cổ tức (%)	0%	0%	0%	0%	2%

(\*) Ghi chú: Do năm 2017, Công ty đã ký được các Hợp đồng để thi công dự án Giải quyết ngập khu vực thành phố Hồ Chí Minh có xét đến yếu tố biến đổi khí hậu (giai đoạn 1) với tổng giá trị các hợp đồng trên 930 tỷ đồng (bao gồm thuế VAT), dự kiến thời gian hoàn thành bàn giao công trình trong năm 2018, do vậy các chỉ tiêu của năm 2017 và năm 2018 đã xây dựng cao hơn so với năm 2019 và 2020.

### 2.2. Các chỉ tiêu định hướng từ năm 2021 đến năm 2025:

TT	Các chỉ tiêu chủ yếu	Năm thực hiện				
		2021	2022	2023	2024	2025
1.	Tổng giá trị SXKD	483.355	507.523	532.899	559.544	587.521
2.	Doanh thu	386.537	405.864	426.157	447.465	469.838
3.	Lợi nhuận trước thuế	1.816	2.361	3.069	3.990	5.586
4.	Nộp NS nhà nước	16.343	16.670	17.003	17.343	17.690
5.	Đầu tư xây dựng cơ bản	16.904	18.594	20.453	22.498	24.748
6.	Tổng tài sản	586.439	591.352	592.946	594.016	595.314
7.	Tổng vốn chủ sở hữu	105.344	105.960	107.121	108.390	109.699
8.	Tổng số lao động	1.035	1.055	1.076	1.098	1.120
9.	Thu nhập BQ (Trđ/Người/tháng)	9,0	9,3	9,5	9,8	10,1
10.	Tỷ lệ chi trả cổ tức (%)	2%	2%	3%	5%	5%

- Bảng chi tiết các chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu từ năm 2016-2020, định hướng đến năm 2025: Điều chỉnh (Phụ lục số 10A, 10B, 10C, 10D kèm theo).

### 3. Chiến lược phát triển của Công ty đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025

Với thế mạnh về chế tạo, lắp đặt các dự án nhà máy thủy điện vừa và nhỏ, lọc hóa dầu, công nghiệp chế biến, trong tương lai Công ty sẽ cải tiến xây dựng một chính sách chất lượng hợp lý, áp dụng khoa học kỹ thuật, giảm mọi chi phí có thể để cạnh tranh trên thị trường.

Những chiến lược mà Công ty áp dụng:

#### 3.1. Chiến lược tăng trưởng tập trung:

- *Chiến lược định hướng:* Xây dựng Công ty cổ phần Lilama 45.3 là doanh nghiệp có nền tảng tài chính lành mạnh, phát triển ổn định, hướng tới tăng trưởng bền vững.

- *Chiến lược danh mục hoạt động chính:* Phát triển tập trung chuyên sâu vào nhóm ngành EPC dầu khí ( lọc hóa dầu, giàn khoan dầu khí, công nghệ chế biến, khác..)

- *Chiến lược quản lý tổng thể:* Chuẩn hóa và nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp nhằm phối hợp hoạt động, chuyển giao và sử dụng nguồn lực, xây dựng năng lực giữa các ngành hoạt động chính trong Công ty để đạt hiệu quả sản xuất kinh doanh cao nhất.

#### 3.2. Chiến lược thị trường:

- Với việc chuyên sâu ngành nghề theo định hướng chế tạo và lắp TB cho các nhà máy lọc hóa dầu, Ban lãnh đạo Công ty nhận thấy hiện nay một số đơn vị lớn trong nước và các đơn vị nước ngoài như: Doosan – Hàn Quốc, các đơn vị của Trung Quốc và Nhật Bản v.vv...đang chiếm dần thị phần trong việc chế tạo và lắp đặt thiết bị, do vậy việc thâm nhập vào thị trường này đòi hỏi phải được chuẩn bị kỹ lưỡng, có kế hoạch cụ thể, chuẩn bị về tài chính, con người mới có thể chiếm lĩnh thị trường.

- Quản lý tập trung về thông tin khách hàng, dự án, có chiến lược tổng thể trong việc tiếp thị đấu thầu các dự án

- Hiện nay một số công trình Công ty đã và đang thi công đa số tập trung ở khu vực miền Trung và khu vực phía nam, với chiến lược phát triển dài hạn đòi hỏi phải thâm nhập vào nhiều thị trường, nhiều tỉnh, thành phố có các khu công nghiệp lớn, công nghệ cao, vì vậy Công ty phải xây dựng một chính sách marketing rõ ràng và hiệu quả như: đẩy mạnh công tác nghiên cứu thị trường; có kế hoạch cụ thể về thị trường; đào tạo bộ phận Marketing tìm hiểu chuyên sâu về thị trường và khách hàng tiềm năng.

#### 3.3. Chiến lược lợi nhuận:

- Tiếp tục mở rộng quy mô sản xuất tăng lợi nhuận, tăng thu ngân sách, ổn định và nâng cao mức sống cho người lao động.

- Thoái 100% vốn tại Công ty cổ phần đầu tư Vĩnh Sơn để bổ sung vốn lưu động

- Phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ bổ sung nguồn vốn SXKD và giảm chi phí tài chính.

- Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn, tăng năng suất lao động.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm thỏa mãn khách hàng, lấy chữ tín làm phương châm hoạt động, chú trọng hơn trong khâu marketing để nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Nâng cao sức cạnh tranh, dần chiếm lĩnh thị trường trong nước tiến tới hội nhập quốc tế.

- Huy động tối đa mọi nguồn lực có chi phí thấp cho hoạt động sản xuất kinh doanh và đầu tư phát triển.

#### **4. Giải pháp thực hiện chiến lược**

##### **4.1. Giải pháp về phát triển ngành nghề kinh doanh:**

Để lựa chọn ngành kinh doanh chính cho giai đoạn phát triển tiếp theo, kết hợp với sự cân nhắc về quy mô và tốc độ tăng trưởng của các ngành, khả năng và năng lực cạnh tranh trên thị trường, Công ty đang và sẽ phát triển chuyên sâu vào nhóm ngành EPC dầu khí như lọc hóa dầu, giàn khoan dầu khí, công nghệ chế biến, khác..

Công ty Cổ phần LILAMA 45.3 đẩy mạnh xây dựng các năng lực xây lắp, chế tạo theo hướng:

- Tích lũy kinh nghiệm, năng lực quản lý và thi công xây lắp theo hướng chuyên môn hóa cao mang tính chuyên nghiệp đối với ngành EPC dầu khí..

- Tập trung đầu tư chiều sâu trong lĩnh vực phát triển ngành nghề theo định hướng chế tạo, lắp đặt cho các nhà máy lọc hóa dầu và công nghiệp chế biến.

- Riêng năng lực tư vấn, thiết kế: Cử các kỹ sư có chuyên môn nghiệp vụ giỏi và tâm huyết với Công ty được đào tạo nâng cao để có thể chủ động trong việc chế tạo và cung cấp một số thiết bị trong nước.

##### **4.2. Công tác tài chính: .**

Để thực hiện được phương hướng và mục tiêu chiến lược của Công ty đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025, công tác tài chính cần tuân thủ các quy định pháp luật hiện hành về quản lý tài chính doanh nghiệp, quản lý dòng tiền một cách hợp lý, tìm nguồn vốn để đáp ứng nhu cầu sản xuất kinh doanh. Điều chỉnh một số biện pháp sau đây:

+ Kiểm soát chặt chẽ chi phí sản xuất, chi phí đầu tư để giảm chi phí đầu vào và tăng lợi nhuận.

- Phòng kinh tế - kỹ thuật phối hợp với Phòng tài chính kế toán trong việc kiểm tra các khoản chi phí đầu vào, đầu ra. rà soát chi phí giao khoán các đội công trình không để vượt định mức, hàng tháng cân đối giữa doanh thu, khối lượng dở dang và chi phí thực hiện để thanh toán.

- Kiểm tra danh mục đầu tư theo dự án được duyệt, quyết toán các dự án đầu tư đã hoàn thành để đưa vào khai thác sử dụng và đánh giá hiệu quả sau đầu tư.

+ Tìm nguồn vốn tín dụng gồm tín dụng ưu đãi và tín dụng thương mại với chi phí thấp.

+ Thường xuyên phối hợp đồng bộ kịp thời các bộ phận phòng ban đến các đội công trình để thực hiện tổ chức thi công, nghiệm thu, thu hồi vốn nhằm rút ngắn quá trình chu chuyển vốn, giảm các khoản phải thu và chi phí dở dang cuối kỳ, giảm thiểu sự phụ thuộc vào vốn vay nhằm tăng lợi nhuận.

+ Thực hiện quyết liệt các biện pháp để thoái vốn đã góp 26,1 tỷ đồng vào Công ty cổ phần Đầu tư Vĩnh Sơn.

+ Chọn thời điểm thích hợp để lập kế hoạch phát hành cổ phiếu tăng vốn điều lệ từ 35 tỷ đồng lên 60 tỷ đồng. Thời gian thực hiện: dự kiến năm 2018.

**+ Coi trọng công tác rủi ro tài chính và hạch toán kế toán**

- Trong lĩnh vực tài chính luôn tiềm ẩn những rủi ro lớn, khi xảy ra việc khắc phục sẽ trở thành bất khả kháng, do vậy Công ty phải đặc biệt lưu ý những rủi ro về tài chính như: rủi ro về dòng tiền; về chi phí phát sinh ngoài hợp đồng; về lãi suất tiền vay; về tỷ giá hối đoái và rủi ro trên thị trường chứng khoán. Ngoài việc tuân thủ các quy định của pháp luật và chuẩn mực kế toán tài chính, các quy trình nghiệp vụ dự báo cũng như trích lập dự phòng.

- Đồng thời thực hiện chế độ công khai, dân chủ trong việc cung cấp thông tin, chế độ báo cáo đảm bảo các báo cáo tài chính trung thực chính xác, phân định rõ ràng trách nhiệm kiểm soát rủi ro là bộ phận quản lý kế toán tài chính.

**4.3. Giải pháp phát triển nguồn lực và bộ máy quản lý.**

Phát triển nguồn lực, kiện toàn bộ máy và nâng cao năng lực quản trị là chính sách xuyên suốt quá trình thực hiện chiến lược của Công ty. Chuẩn bị đội ngũ quản lý cận kề năng động, đội ngũ kỹ thuật giỏi có đủ năng lực thực hiện các dự án lớn. Các biện pháp tiến hành đồng bộ sau:

- Công tác lập kế hoạch nguồn nhân lực cho từng giai đoạn, từng dự án, công tác tuyển dụng, quy hoạch, đào tạo, bố trí sử dụng và chế độ đãi ngộ đối với từng chức danh, từng ngành nghề, từng công việc được nghiên cứu kỹ trước khi thực hiện.

- Xây dựng môi trường hấp dẫn với cơ chế lương thưởng hợp lý, hỗ trợ cho nhân viên và đội ngũ lãnh đạo phát triển kỹ năng và nghiệp vụ, nhằm giữ chân đội ngũ quản lý và sản xuất giỏi hiện có, đồng thời thu hút được nhiều nhân tài đến với Công ty.

- Tổ chức đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công nhân tại các trường và trung tâm đào tạo của ngành, theo sát phương hướng chỉ đạo và sự hỗ trợ của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP, tranh thủ mọi sự hỗ trợ đào tạo của Trung tâm và các trường dạy nghề trong nước. Trang bị kiến thức cho CBCNV trong chuyên môn nghiệp vụ, rèn luyện tác phong công nghiệp để trở thành lực lượng nòng cốt cho sản xuất thi công của đơn vị sau này.

- Quy hoạch đào tạo đội ngũ lãnh đạo, có kỹ năng trong quản trị, có đạo đức và kỷ luật để quản lý Công ty ngày càng phát triển.

- Để Công ty phát triển bền vững cần tiến hành rà soát, kiện toàn lại bộ máy Công ty trên cơ sở đánh giá khách quan những mặt mạnh để phát huy, đồng thời tìm ra những yếu kém, bất hợp lý trong khâu tổ chức và điều hành.

**4.4. Phát triển mạnh thị trường và quảng bá thương hiệu LILAMA.**

Với những đặc điểm cạnh tranh cùng ngành nghề và quá trình hội nhập đang diễn ra mạnh ở trong nước bắt buộc công ty phải đề ra chính sách phát triển tiếp thị phù hợp. Để có

được kết quả tốt trong lĩnh vực thị trường, quảng bá thương hiệu để có thể tìm kiếm việc làm Công ty đã và đang thực hiện các biện pháp sau:

- Thực hiện việc tiếp thị không những xuất phát từ các cấp lãnh đạo mà phải phổ biến và tuyên truyền cho mỗi CBCNV, mỗi người công nhân làm việc trực tiếp tại các công trình có ý thức hơn nữa trong việc tạo ra các sản phẩm có chất lượng cao, đáp ứng được tiến độ mà Chủ đầu tư đưa ra, đây là hình thức tiếp thị có hiệu quả nhất đối với Công ty.

- Ngoài ra với việc nâng cao chất lượng, hạ giá thành sản phẩm, an toàn lao động và vệ sinh môi trường công nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh là phương thức quảng bá thương hiệu LILAMA hiệu quả nhất và nhanh nhất.

- Thông qua các phương tiện thông tin đại chúng, mỗi quan hệ sẵn có thông tin giới thiệu về Công ty và các sản phẩm dịch vụ tiêu biểu của Công ty tới khách hàng (*Chủ đầu tư các dự án*).

- Toàn thể CBCNV tăng cường công tác tiếp thị, quảng bá hình ảnh, nắm bắt các dự án sắp triển khai để kịp thời lên phương án đấu thầu. Phân công cụ thể cho các cán bộ quản lý theo dõi sát sao các dự án sắp triển khai. Đào tạo kiến thức kinh tế - kỹ thuật cho kỹ sư, cử nhân nghiên cứu thị trường, học cách tiếp cận các dự án và theo đuổi dự án của các nhà đầu tư nước ngoài.

## **II. Đề án tái cấu trúc Công ty Cổ phần Lilama 45.3**

### **1. Sự cần thiết phải thực hiện tái cấu trúc và nâng cao quản trị Công ty của Lilama 45.3.**

- Tái cấu trúc doanh nghiệp là một trong những nhiệm vụ trọng tâm của đề án tổng thể tái cơ cấu nền kinh tế đã được Đảng, Chính phủ xác định, triển khai và thực hiện quyết liệt cho đến thời điểm hiện nay.

- Để có thể thực hiện được mục tiêu tăng trưởng bền vững và lớn mạnh về mọi mặt cần phải thay đổi về cách quản lý doanh nghiệp để tăng cường năng lực cạnh tranh, nâng cao uy tín và thương hiệu trên thị trường trong và ngoài nước.

- Kinh tế xã hội nước ta diễn ra trong bối cảnh kinh tế thế giới vẫn còn nhiều bất ổn về chính trị vì vậy các chính sách vĩ mô trong nước có xu hướng thắt chặt chi tiêu do thâm hụt ngân sách, các dự án kém hiệu quả sẽ được giải quyết một cách triệt để, các dự án thuộc ngân sách Nhà nước, từ việc phê duyệt và giải ngân vốn sẽ được kiểm tra và giám sát rất chặt chẽ, áp lực về tiến độ thi công là rất lớn. Do vậy chiến lược sản xuất kinh doanh ngắn, trung và dài hạn luôn bị động, những bất cập này sẽ ảnh hưởng tới kết quả sản xuất kinh doanh hiện tại và các năm tiếp theo.

-Việc đầu tư góp vốn có mang lại hiệu quả nhưng chưa cao, đã làm phân tán nguồn lực, dẫn đến nguy cơ thiếu hụt nghiêm trọng nguồn vốn cho thi công.

Vì vậy để đạt được các mục tiêu chiến lược cũng như khắc phục những tồn tại trên cần phải tiến hành tái cấu trúc, qua việc tái cấu trúc sẽ củng cố sự phát triển bền vững cho Công ty Cổ phần Lilama 45.3, tăng quy mô về vốn, điều chỉnh lại cơ chế hoạt động, quản lý, xây dựng

mô hình quản trị phù hợp với sự phát triển của công ty, tận dụng tối ưu các nguồn lực, tình hình tài chính lành mạnh, lợi nhuận cao sẽ tạo ra lợi thế trong cạnh tranh.

## **2. Mục tiêu của chương trình tái cấu trúc:**

### **2.1. Xây dựng Lilama 45.3 trở thành một đơn vị chuyên ngành EPC dầu khí và công nghiệp chế biến khác.**

Với định hướng chuyên ngành EPC theo sự phân công của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP, Lilama 45.3 tiếp tục phát huy những ngành sở trường và củng cố mọi mặt để tăng cường khả năng cạnh tranh trong đấu thầu và thực hiện các dự án có quy mô lớn.

Nâng cao năng lực chế tạo thiết bị, năng lực xây lắp tiến tới chuẩn hóa hệ thống quản lý chất lượng trong công ty, mở rộng thị trường.

### **2.2. Đạt mục tiêu lợi nhuận:**

Mục tiêu hoạt động có hiệu quả và lợi nhuận cao là mục tiêu trọng tâm của chương trình tái cấu trúc, đây là các yếu tố cần thiết để tích lũy tài chính tái đầu tư tăng năng lực chuyên sâu.

### **2.3. Thu hút và phát triển nguồn nhân lực có chất lượng cao.**

Nguồn nhân lực có chất lượng cao quyết định đến toàn bộ sự phát triển mạnh hay yếu của một doanh nghiệp, do vậy Lilama 45.3 ý thức rõ được tầm quan trọng của việc thu hút đội ngũ nhân sự mạnh, có năng lực và phẩm chất đạo đức tốt có thể đảm nhận và triển khai kế hoạch chiến lược trong mọi điều kiện cạnh tranh.

Để thu hút và phát triển nhân tài cần xây dựng môi trường làm việc hấp dẫn, có cơ chế lương thưởng hợp lý, sắp xếp và bố trí đúng người đúng việc, tạo cơ hội thăng tiến cho những người có tài và có tâm huyết với Công ty.

### **2.4. Tạo ra mô hình cải cách.**

Công ty Cổ phần Lilama 45.3 nhận thức được sứ mệnh quan trọng của chương trình tái cấu trúc và đã quyết tâm xây dựng đề án tái cấu trúc toàn diện và triệt để trên các chủ đề sau:

- Ngành nghề kinh doanh
- Tổ chức
- Tài chính
- Quản trị doanh nghiệp
- Quản trị sự thay đổi
- Các vấn đề liên quan khác như: các tổ chức đoàn thể, văn hóa doanh nghiệp...

Qua việc tái cấu trúc sẽ làm thay đổi một cách toàn diện về quy mô phù hợp với vai trò của Công ty trong lĩnh vực phát triển có sự phân công chuyên môn ngành nghề, đồng thời củng cố sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, tăng quy mô về vốn, đầu tư, điều chỉnh cơ chế hoạt động, quản lý, bố trí lại nguồn lực, xây dựng mô hình quản trị doanh nghiệp phù hợp với thực tế của LILAMA 45.3, tận dụng tối ưu các nguồn lực, cải thiện tình hình tài chính, tăng sức mạnh cạnh tranh.

**PHẦN 3: NỘI DUNG TÁI CẤU TRÚC CÔNG TY ĐẾN NĂM 2025**

Với mục tiêu và định hướng chiến lược đã đề ra, Công ty Cổ phần Lilama 45.3 xác định lộ trình tái cấu trúc để đạt được mục tiêu cuối cùng và lộ trình này đóng vai trò rất quan trọng, giúp xác định những thay đổi trong quá trình SXKD của Công ty. Hiện nay nhiệm vụ trọng tâm là phải nhanh chóng xây dựng kế hoạch rõ ràng, tiến độ cụ thể nhưng đồng thời vẫn duy trì và bảo vệ được các hoạt động kinh doanh trong thời điểm hiện nay có hiệu quả. Lộ trình tái cấu trúc của Công ty Cổ phần Lilama 45.3 sẽ trải qua 2 giai đoạn chuyển tiếp để hướng tới mục tiêu cuối cùng.

**I. Giai đoạn 2016 đến năm 2020:**

**1. Tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh:**

Tiếp tục rà soát lại các mục tiêu chiến lược, ngành nghề kinh doanh chính, trong đó chú ý đến thị trường sản phẩm chính, môi trường kinh doanh bên trong và bên ngoài, điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, thách thức và xu hướng phát triển. Công ty Cổ phần Lilama 45.3 xác định sẽ tập trung vào 03 ngành kinh doanh chính có tầm quan trọng chiến lược, có tiềm năng tăng trưởng và cạnh tranh lớn như:

- *Ngành xây lắp:* Tiếp tục phát huy những ngành truyền thống, sở trường và từng bước chuyên sâu vào xây lắp ngành nghề lọc hóa dầu và Công nghiệp chế biến .v.vv...

- *Ngành cơ khí, chế tạo:* Công ty tiếp tục duy trì, tập trung chuyên môn hóa sâu nhằm chế tạo ra những sản phẩm cơ khí kỹ thuật và độ phức tạp cao.

- *Ngành tư vấn, thiết kế:* Tiếp tục duy trì cử các kỹ sư có chuyên môn nghiệp vụ giỏi và tâm huyết với Công ty sẽ được đào tạo nâng cao để có thể chủ động trong việc chế tạo và cung cấp một số thiết bị trong nước, giảm dần thuê đơn vị thiết kế khác Phần đầu doanh thu từ ngành này tăng khoảng 2% trên Tổng sản lượng và doanh thu thực hiện.

**2. Tái cấu trúc của chủ sở hữu:**

**- Giảm tỷ lệ sở hữu vốn Nhà nước:**

Trên cơ sở chủ trương thoái hết toàn bộ vốn Nhà nước 40,83% hiện có tại Công ty cổ phần Liama 45.3 được Bộ xây dựng chấp thuận: Công ty tìm kiếm các đối tác có nhu cầu nhận chuyển nhượng để trình Tổng công ty có kế hoạch cụ thể.

TT	Nội dung	Vốn điều lệ				Ghi chú
		CP	%	Mệnh giá	Giá trị (VNĐ)	
<b>I</b>	<b>Thực hiện thoái lần 1</b>	<b>3.500.000</b>	<b>100</b>		<b>35.000.000.000</b>	
1.	Tổng Công ty LMVN	1.260.000	36	10.000	12.600.000.000	DK Q2/2018
2.	Các cổ đông khác	2.240.000	64	10.000	22.400.000.000	
<b>II</b>	<b>Thực hiện thoái lần 2</b>	<b>3.500.000</b>	<b>100</b>		<b>35.000.000.000</b>	
1.	Tổng Công ty LMVN	0	0	10.000	0	DK Q4/2018
2.	Các cổ đông khác	3.500.000	100	10.000	35.000.000.000	



**\* Dự kiến tăng vốn điều lệ năm 2018 phương án phát hành như sau:**

- Khi Công ty thực hiện việc tăng vốn điều lệ từ 35 tỷ đồng lên 60 tỷ đồng, nếu Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP đã thoái toàn bộ vốn tại Lilama 45.3 thì tỷ lệ sở hữu vốn nhà nước là 0% và các cổ đông là 100%.

TT	Nội dung	Tỷ lệ %/VĐL	ĐVT	Giá trị		
				Số lượng	Mệnh giá	Thành tiền (VNĐ)
1.	Trước khi tăng VĐL	100	CP	3.500.000	10.000	35.000.000.000
2.	Sau khi tăng VĐL	100	CP	6.000.000	10.000	60.000.000.000

**3. Tái cấu trúc tài chính:**

Với chức năng xác định và tổ chức các nguồn vốn nhằm đảm bảo nhu cầu sử dụng vốn cho quá trình sản xuất kinh doanh, giám sát mọi hoạt động và tăng khả năng sinh lời trong doanh nghiệp. Việc tái cấu trúc tài chính là vấn đề cấp thiết mà Công ty phải quan tâm trong giai đoạn hiện nay.

Với mục đích 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 hàng năm cho Công ty, từ đó tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước với mô hình quản trị doanh nghiệp tiên tiến, cụ thể:

**3.1. Tái cơ cấu các khoản nợ:**

Mặc dù các Ngân hàng đã giảm lãi suất cho vay, nhưng đối với Công ty khó khăn vẫn còn hiện hữu, dư nợ vay tại các tổ chức tín dụng có xu hướng ngày càng tăng, do vậy việc tái cơ cấu lại các khoản nợ trở lên cấp thiết. Việc tái cơ cấu lại nợ có thể được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, bao gồm:

- Giảm dư nợ vay không vượt quá 3 lần vốn điều lệ, nhưng hiện nay việc giảm nợ vay vốn ngắn hạn khó thực hiện được do Công ty đang phải tập trung mọi nguồn lực để thực hiện dự án chống ngập tại Thành phố Hồ Chí Minh với giá trị trị hợp đồng 938 tỷ đồng, nợ phải trả cao nằm trong kế hoạch của Công ty. Tuy nhiên Công ty sẽ cố gắng bằng mọi cách tập trung cho công tác thu hồi nợ đọng, quyết toán, nghiệm thu lên phiếu giá để có nguồn tiền về kịp thời, đáo hạn và giảm dư nợ vay

- Cơ cấu mọi khoản nợ ngay khi có thể thông qua việc tìm kiếm để thay thế các khoản vay ngắn hạn, lãi suất cao bằng các khoản vay dài hạn, lãi suất thấp, qua đó cải thiện luồng tiền và khả năng trả nợ của Công ty, tạo thêm nguồn vốn phục vụ cho hoạt động sản xuất kinh doanh. Hàng tháng Công ty có báo cáo theo dõi và tổ công tác thu hồi vốn hợp để đánh giá và đề ra các biện pháp thu hồi công nợ kịp thời và đốc thúc các Đội sản xuất nghiệm thu và thanh toán với chủ đầu tư, để luôn đảm bảo tỷ lệ hàng tồn kho dưới 25% giá trị doanh thu thực hiện,

từ đó công ty mới đảm bảo nguồn để trả nợ ngân hàng, giảm tỷ lệ nợ vay ngắn hạn từ 60% xuống còn 40%/ tổng dư nợ vay.

- Ngoài ra cần nhắc và sử dụng đồng vốn một cách có hiệu quả nhất, đồng thời sắp xếp làm việc với khách hàng nhằm thỏa thuận thời gian trả nợ cho phù hợp với tiền khối lượng về tài khoản. Đối với các khoản nợ của khách hàng là người cung cấp vật tư và dịch vụ: Đàm phán về việc thay đổi kỳ hạn trả nợ, thời gian trả nợ, số lần trả nợ, số tiền trả nợ từng lần...

- Đối với các khoản nợ khó đòi Công ty sẽ xem xét đến khả năng bán nợ cho các tổ chức mua bán nợ chuyên nghiệp, để thu hồi một phần vốn kinh doanh phục vụ cho nhu cầu và cơ hội kinh doanh mới.

### **3.2. Tái cơ cấu các khoản đầu tư:**

Đối với các khoản đầu tư: Tập trung đầu tư thiết bị máy móc vào các dự án trọng điểm để đảm bảo tiến độ, khi quyết định đầu tư phải đảm bảo hiệu quả của dự án và xác định được nguồn vốn, kế hoạch trả nợ, tiến hành thoái vốn đầu tư ngoài ngành nghề kinh doanh chính.

Thực hiện bán thanh lý tài sản trên đất theo đúng quy định của pháp luật về thanh lý tài sản.

### **3.3. Nâng cao hiệu quả sử dụng vốn:**

Với phương châm thực hiện: linh hoạt, hiệu quả, tập trung và có cơ chế kiểm soát việc sử dụng vốn. Dựa trên nhu cầu vốn lưu động, kế hoạch huy động, khả năng tài chính, số vốn còn thiếu để lựa chọn kênh huy động vốn cho phù hợp, tránh tình trạng lãng phí hoặc thiếu vốn gây gián đoạn hoạt động kinh doanh của công ty, đồng thời hạn chế rủi ro có thể xảy ra, tăng cường công tác quản lý các khoản phải thu, hạn chế tối đa lượng vốn bị chiếm dụng.

- Giảm số tiền thặng dư vốn góp 4,2 tỷ đồng qua hình thức chia cổ tức bằng cổ phiếu cho các cổ đông hiện hữu.

### **3.4. Nhu cầu vốn cho tái cấu trúc tài chính: Không thực hiện**

## **4. Tái cấu trúc hệ thống quản trị:**

### **4.1. Mô hình quản lý:**

#### **\* Tái cơ cấu mô hình tổ chức, lao động:**

##### **+ Về mô hình tổ chức:**

Sắp xếp, kiện toàn bộ máy quản lý, bộ phận phòng ban chức năng tinh gọn, trong quá trình tái cơ cấu Công ty sẽ chủ động sắp xếp, điều chuyển và bố trí lao động cho phù hợp hơn với chuyên môn và công việc. Vận dụng tối ưu các chế độ chính sách của nhà nước để giải quyết thỏa đáng quyền lợi cho người lao động.

##### **+ Về lao động:**

Căn cứ theo số liệu lao động từ năm 2014 đến năm 2016, dự kiến đến năm 2020 và định hướng đến năm 2025 Công ty sẽ chú trọng một số vấn đề trong lao động, cụ thể như sau:

- Cần quan tâm tới công tác tuyển dụng mới, đào tạo và đào tạo lại lực lượng lao động; nhất là đội ngũ kỹ sư, kỹ thuật chuyên ngành và thợ bậc cao để có thể thực hiện được các dự án nhà máy thủy điện, nhiệt điện, lọc hóa dầu và các công trình CN dân dụng khác có tính chất phức tạp và công nghệ hiện đại, lập quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cán bộ

quản lý đáp ứng yêu cầu quản trị doanh nghiệp.

- Có chính sách đào tạo và nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ quản điều hành và ngoại ngữ cho bộ phận quản lý.

**+ Mô hình quản trị doanh nghiệp:**

Hệ thống quản trị doanh nghiệp của Công ty được xây dựng theo Nghị định và các Thông tư hướng dẫn về quản trị với Luật Doanh nghiệp và phù hợp với thông lệ quốc tế, bao gồm:

- Thành phần và cấu trúc của Ban lãnh đạo.
- Hiệu quả và hoạt động của Ban lãnh đạo.
- Chiến lược lập kế hoạch và kiểm soát.
- Quản lý rủi ro và tuân thủ.
- Xung đột lợi ích và giao dịch với các bên liên quan.
- Công bố thông tin và minh bạch.
- Trách nhiệm xã hội – môi trường và đạo đức

**4.2. Quy trình hoạt động:**

+ Thực hiện sửa đổi, bổ sung, hoàn thiện và ban hành thống nhất toàn Công ty hệ thống báo cáo quản trị, hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động và quy trình quản lý chất lượng theo ISO 9001:2008, là một hệ thống quản lý chất lượng do tổ chức BVQI-UKAS (Vương quốc Anh) cấp chứng chỉ. Bao gồm các quy trình:

- Tiếp tục xây dựng, hoàn thiện các quy chế, quy định quản lý đảm bảo cho công tác quản lý điều hành, kiểm tra, kiểm soát toàn diện mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Tiếp tục hoàn thiện quy chế giao khoán nhằm đảm bảo cho các đơn vị nhận khoán chủ động trong công việc, từ đó làm tăng năng suất lao động, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.
- Tiếp tục hoàn thiện các quy trình quản lý tài chính trong Công ty theo chuẩn mực.
- Tiếp tục hoàn thiện quy trình xây dựng chiến lược, kế hoạch thống kê, đầu tư xây dựng cơ bản theo chuẩn mực.
- Tiếp tục hoàn thiện quy trình đấu thầu, quy trình mua sắm, quy trình quản lý hiệu quả các dự án đặc biệt là các dự án lớn theo mô hình của các Tập đoàn lớn trên thế giới.
- Tiếp tục hoàn thiện cơ chế về tuyển dụng, đào tạo nhân sự, chế độ tiền lương, đãi ngộ trong Công ty để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao.
- Tiếp tục hoàn thiện, nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin, văn phòng điện tử phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh Công ty.
- Xây dựng quy tắc chuẩn mực đạo đức đối với các thành viên HĐQT, Ban Tổng giám đốc, Trưởng các phòng ban theo thông lệ quốc tế.
- Phân cấp trách nhiệm, quyền hạn rõ ràng của các cấp trong Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc Công ty; củng cố các hoạt động chức năng của các phòng ban phù hợp với tình hình thực tế.

#### **4.3. Hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động:**

- Rà soát, hoàn thiện lại Quy chế báo cáo, cơ chế giám sát, đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty phù hợp với tình hình thực tế và các chuẩn mực; Xây dựng chế độ công bố, minh bạch báo cáo tài chính, thông tin tài chính, sản xuất kinh doanh, điều hành sản xuất;
- Tăng cường phối hợp giữa Công ty và Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP cũng như các đơn vị thành viên thông qua các hợp đồng kinh tế, các quy chế phối hợp, quy định quản lý.
- Tăng cường kiểm tra, giám sát thường xuyên việc thực hiện mục tiêu, chiến lược và nhiệm vụ mà Tổng công ty giao cho Công ty.
- Xây dựng và ban hành hệ thống biểu mẫu báo cáo quản lý nhân sự phù hợp với tình hình thực tế; Hoàn thiện các tiêu chuẩn, quy trình hoạt động (sổ tay mô tả chi tiết) để kiện toàn bộ máy nhân sự quản lý.

*Các quy trình đã được Công ty xây dựng và chuẩn hóa trong nội bộ: Đã điều chỉnh, bổ sung (Phụ lục số 11 kèm theo)*

#### **4.4. Tăng cường sự lãnh đạo của tổ chức Đảng, củng cố hoạt động của các tổ chức quần chúng trong Công ty.**

Để thực hiện thành công kế hoạch tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị, Công ty cổ phần Lilama 45.3 rất cần sự quan tâm của các tổ chức Đảng, Công đoàn và Đoàn thanh niên ở những vấn đề sau:

- + Những vấn đề then chốt của Công ty phải đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng ủy, 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...
- + 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 Công ty.
- + Hoàn thiện về chất thỏa ước lao động tập thể tại các công trình, tiến tới ký kết thỏa ước lao động tập thể toàn Công ty. Phần đầu hoàn thành tốt vai trò Công đoàn là cầu nối giữa người lao động và người sử dụng lao động.
- + 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 Công ty.

#### **4.5. Nâng cao hiệu quả và năng suất lao động:**

Nhằm nâng cao hiệu quả và năng suất lao động, Công ty đã ban hành Hệ thống các Quy định, quy chế đảm bảo cập nhật kịp thời diễn biến thay đổi chính sách của Nhà nước đối với Người lao động, đảm bảo chế độ, quyền lợi gắn liền với trách nhiệm của Người lao động và đảm bảo tính khả thi trong việc triển khai áp dụng.

##### **\*Các biện pháp cụ thể nhằm cải thiện năng suất lao động như:**

Vì năng suất lao động và hiệu quả SXKD là mục tiêu chính của tái cấu trúc doanh nghiệp do vậy toàn bộ các biện pháp tăng năng suất lao động thường xuyên được Công ty kiểm tra, rà soát, xử lý quyết liệt cho phù hợp với thực tế.

- Hoàn thiện công tác tổ chức quản lý: Công ty đã triển khai hệ thống Văn phòng điện tử để quản lý nội bộ từ tháng 05/2013, trong quá trình thực hiện sẽ xem xét những phần bất hợp lý để sửa đổi hệ thống cho hoàn thiện.

- Đã ban hành Quy định về hệ thống thang lương, bảng lương, phụ cấp lương, tiêu chuẩn chức danh, công việc của Công ty CP Lilama 45.3 theo nghị định số 49/2013/NĐ-CP ngày 14/05/2013; Nghị định 122/2015/NĐ-CP ngày 14/11/2015 của Chính phủ quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc tại doanh nghiệp ban hành kèm theo quyết định số 58/2016/HĐQT ngày 14/07/2016.

- Hoàn thiện công tác tổ chức sản xuất: Kiện toàn lại toàn bộ cơ cấu tổ chức các tổ, đội sản xuất, đào tạo và 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 trong sản xuất, đánh giá trình độ tay nghề của Người lao động để bố trí, sắp xếp lao động đúng với công việc và chuyên môn. Không để xảy ra sự ngưng trệ sản xuất với nhiều lý do buộc người lao động phải dừng việc như thiếu máy móc, dụng cụ, thiếu vật tư ...

- Xây dựng hệ thống tiêu chí nhằm đánh giá năng suất lao động trên khối lượng công việc thực hiện, rà soát lại toàn bộ quá trình từ giao khoán đến thi công đảm bảo tăng năng suất các sản phẩm chế tạo và lắp đặt tại các công trình. Thực hiện công khai cơ chế khoán đến từng người lao động, với việc giải quyết thỏa đáng về tiền lương, thu nhập sẽ là động lực rất quan trọng để thúc đẩy và tăng năng suất lao động.

- Khắc phục tình trạng lãng công tại công trường, quán triệt bộ phận quản lý công trường thu xếp mặt bằng, bố trí nhân lực hợp lý.

- Đầu tư mua sắm trang thiết bị thi công theo công nghệ tiên tiến để góp phần nâng cao năng suất lao động.

#### **4.6. Xây dựng hệ thống quản trị tối ưu, Quản trị rủi ro:**

Công ty cổ phần Lilama 45.3 sẽ xây dựng hệ thống quản trị công ty theo Luật doanh nghiệp và phù hợp với các thông lệ của quốc tế, ban hành và áp dụng bộ qui tắc quản trị công ty nhằm đảm bảo sự công bằng, tính minh bạch, tính trách nhiệm.

Hiện tại công việc quản trị rủi ro chưa được thực hiện có hệ thống tại Lilama 45.3 biểu hiện như: chưa có bộ phận chuyên trách, cũng như hệ thống văn bản về quản trị rủi ro; việc theo dõi đánh giá rủi ro dựa trên kinh nghiệm cá nhân, thiếu các công cụ hỗ trợ để lượng hóa, theo dõi, kiểm soát và báo cáo ở các giai đoạn khác nhau khi thực hiện dự án. Công ty cổ phần Lilama 45.3 sẽ thiết lập hệ thống quản trị và quy trình đánh giá rủi ro bao gồm:

Xây dựng bộ phận quản trị rủi ro chuyên trách.

Xây dựng quy trình và bộ công cụ đánh giá và theo dõi rủi ro bao gồm việc xây dựng bảng theo dõi để nhận diện các loại rủi ro dựa trên kinh nghiệm trước đây; lượng hóa rủi ro về tác động và xác suất xảy ra; xây dựng mẫu theo dõi rủi ro để kiểm soát và có kế hoạch hành động để giảm thiểu rủi ro.

Quản trị rủi ro sẽ bao gồm các lĩnh vực: rủi ro về tài chính, rủi ro trong quá trình thi công và vận hành các thiết bị.

#### **4.7. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao:**

*\* Sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao:*

- Trong quá trình tái cấu trúc Công ty nỗ lực để đảm bảo đội ngũ lãnh đạo đủ về lượng và sự kế thừa, liên tục trong Công ty. Chú trọng xây dựng đội ngũ lãnh đạo quản lý cấp cao và cấp trung; quản lý việc điều chuyển nhân sự nội bộ, rà soát và bổ sung nguồn nhân lực cho 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.

- Nâng tầm phòng Tổ chức lao động: 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 là tìm kiếm những nhân sự có khả năng và triển vọng nhất cho các vị trí trong công ty đồng thời mỗi người cũng tìm kiếm được cơ hội phát triển tốt nhất cho bản thân.

- 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).

- Tinh giảm bộ máy gián tiếp đến mức tối ưu, nâng cao tỷ lệ sử dụng kỹ sư, kỹ thuật có kinh nghiệm trong thi công.

- Đảm bảo nhân lực đáp ứng kế hoạch phát triển theo kịp ngành EPC dầu khí, công nghệ chế biến, khác trên cơ sở doanh thu thực hiện hàng năm.

- Từng bước nâng cao năng suất của người lao động và thu nhập bình quân đầu người ngày càng tăng.

*\* Đào tạo, bồi dưỡng, phát triển nguồn nhân lực:*

- 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 Công ty với nhiều hình thức để đáp ứng yêu cầu phát triển theo chiến lược của Tổng công ty.

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

- Tập trung đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, ngoại ngữ cho lực lượng kỹ sư công nhân kỹ thuật.

- Xây dựng chiến lược về đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao: hỗ trợ kinh phí để cử thành viên HĐQT, các cán bộ chủ chốt đi học tập trong nước và công tác tại nước ngoài. Ưu tiên đào tạo những ngành khoa học công nghệ mới nhất là ngành lọc hóa dầu để phục vụ cho ngành nghề chính của Công ty.

*\* Chính sách đãi ngộ:*

- 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.

- 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.

Với định hướng phát triển đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025, Công ty sẽ tập trung chuyên môn sâu về chế tạo, lắp đặt các nhà máy lọc hóa dầu và công nghiệp chế biến, vì vậy đào tạo nguồn nhân lực để có thể tiếp cận các dự án đặc biệt là lĩnh vực hóa dầu.

### **5. Quản trị sự thay đổi:**

Để việc thực hiện tái cấu trúc thành công, trước mắt Công ty Cổ phần Lilama 45.3 phải trải qua nhiều thách thức thay đổi, từ việc chuyển đổi vốn chủ sở hữu của Nhà nước trên 51% xuống thoái toàn bộ vốn nhà nước tại Công ty, vì vậy muốn nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững đòi hỏi sự nỗ lực hết mình của toàn thể Ban lãnh đạo và nhân viên, cũng như cần đưa ra những quyết định khó khăn trong việc sắp xếp tinh giảm bộ máy làm việc. Với phương châm tái cấu trúc để tạo ra sự thay đổi trong tư duy, nhận thức, ảnh hưởng tới các bên liên quan..., lãnh đạo của Công ty đã ý thức được công tác quản trị sự thay đổi và có kế hoạch hành động cho chi tiết và cụ thể như sau:

- Đã thành lập Ban tái cấu trúc doanh nghiệp với sự tham gia của các cán bộ chủ chốt: Chủ tịch Hội đồng quản trị là Trưởng ban, Phó tổng giám đốc là Phó ban và các thành viên là cán bộ chủ chốt của một số phòng ban: Tổ chức lao động. Đây là những người có mức độ ảnh hưởng và khả năng quyết định tới sự thành công của đề án tái cấu trúc.

- Lập kế hoạch và phân bổ nguồn lực hợp lý để triển khai thực hiện; kế hoạch quản lý sự thay đổi được xây dựng bám sát theo mục tiêu của chiến lược phát triển và đề án tái cấu trúc; để thực hiện những sự thay đổi này cần phải có lộ trình và mất nhiều thời gian.

- Xây dựng cơ chế trao đổi thông tin giữa Ban tái cấu trúc với các phòng ban liên quan và các ngành các cấp, xác định chỉ tiêu đánh giá hiệu quả của sự thay đổi; truyền đạt các kiến thức về sự thay đổi cho mọi thành viên, từ lãnh đạo chủ chốt đến nhân viên trong toàn Công ty.

- Đảm bảo cung cấp đầy đủ cán bộ truyền đạt những quan điểm về sự thay đổi cho các cá nhân, công ty có liên quan đến sự thay đổi đó; lựa chọn phương pháp truyền đạt hiệu quả, có sự học hỏi kinh nghiệm của các đơn vị đi trước.

- Trong quá trình tái cấu trúc cần quan tâm đến những tác động liên quan đến tinh thần, tình cảm của người lãnh đạo cũng như các cá nhân có liên quan tới quá trình thay đổi. Nắm bắt được các trở ngại trong quá trình thực thi sự thay đổi và tìm ra biện pháp giải quyết nhằm tháo gỡ các khó khăn đó.

Hội đồng quản trị nên thực hiện thông lệ quản trị cho phù hợp với tình hình hoạt động của Công ty và theo cách tốt nhất, công khai rõ 6 trách nhiệm chủ yếu sau đây:

- Xem xét và thông qua chiến lược, kế hoạch kinh doanh;
- Giám sát tình hình kinh doanh của công ty;
- Nhận diện các rủi ro chủ yếu;

- Quy hoạch cán bộ quản lý cấp cao;
- Thực hiện chương trình quan hệ với nhà đầu tư và chính sách minh bạch thông tin;
- Đảm bảo thiết lập hệ thống kiểm soát nội bộ bao gồm quy định về hệ thống thông tin quản lý và đảm bảo việc tuân thủ quy định này.

Việc xây dựng chiến lược, kế hoạch kinh doanh có thể vẫn thuộc bộ máy nắm vững công việc kinh doanh nhất là Ban điều hành nhưng HĐQT phải thể hiện rõ vai trò của mình trong rà soát, thảo luận, phản biện chiến lược, kế hoạch kinh doanh, nêu cao trách nhiệm trong công tác quản trị.

## **II. Giai đoạn 2021-2025:**

Công ty cổ phần Lilama 45.3 sẽ tiếp tục thực hiện chương trình tái cấu trúc giai đoạn 2021-2025 phát triển trên cơ sở rà soát việc tái cấu trúc doanh nghiệp từ năm 2016 đến năm 2020 để điều chỉnh cho các hoạt động chính sau:

- Điều chỉnh cơ cấu các hoạt động: Điều chỉnh cơ cấu các mục tiêu chiến lược; ngành nghề kinh doanh; chủng loại sản phẩm hàng hóa; địa bàn hoạt động.
- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức bộ máy: phân công chức năng, nhiệm vụ quyền hạn của một số bộ phận, các cấp quản lý, các chức danh.
- Điều chỉnh cơ cấu thể chế: Điều chỉnh các cơ chế, chính sách thông qua sự rà soát, thay đổi hợp lý hóa từ các quy trình công việc đến các quy chế, quy định.
- Điều chỉnh cơ cấu nguồn lực: Điều chỉnh cơ cấu đầu tư, tạo lập các nguồn lực và tái phân bổ sử dụng các nguồn lực.

### **1. Tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh:**

Cùng với sự phát triển về quy mô, mở rộng hơn về phạm vi hoạt động, Công ty sẽ chuyên sâu hóa vào các ngành nghề kinh doanh chính, được xây dựng trên cơ sở rà soát mục tiêu, chiến lược của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam. Công ty Cổ phần Lilama 45.3 xác định sẽ tiếp tục tập trung phát triển vào các ngành nghề kinh doanh chính là:

- Ngành xây dựng và lắp đặt
- Ngành cơ khí chế tạo
- Ngành tư vấn, thiết kế

Trong đó tập trung cho lĩnh vực lọc hóa dầu và công nghiệp chế biến, đó là những ngành nghề then chốt trên thị trường, ngoài ra các ngành nghề kinh doanh cũ vẫn tiếp tục thực hiện.

### **2. Tái cấu trúc của chủ sở hữu:**

+ Vốn điều lệ của Công ty cổ phần Lilama 45.3 là 60 tỷ đồng, trong đó: Vốn Nhà nước là 0% và vốn của các cổ đông khác là: 100%

### **3. Tái cấu trúc tài chính:**

- Tiếp tục cân đối các nguồn tài chính hàng năm, tăng cường chính sách thu hồi công nợ giải quyết giá trị sản xuất kinh doanh dở dang cuối kỳ.
- Cân đối các nguồn vốn để đầu tư máy móc thiết bị tăng cường năng lực sản xuất, chế tạo cơ khí, chế tạo thiết bị để tiến tới chế tạo các sản phẩm công nghiệp có chất lượng, khoa học công nghệ cao nếu được sự quan tâm và hỗ trợ mạnh của Tổng Công ty .



#### **4. Tái cấu trúc quản trị:**

- Cơ cấu Hội đồng quản trị được đảm bảo và cân đối hợp lý cả về chuyên môn kỹ thuật và nghiệp vụ, giữa các thành viên độc lập và thành viên điều hành theo thông lệ quốc tế.

- Tiếp tục nâng cấp bộ phận Kiểm soát nội bộ để hỗ trợ Hội đồng quản trị vận hành tốt hơn, giúp Hội đồng quản trị ra quyết định dựa trên thông tin hiệu quả được xoay quanh các lĩnh vực kiểm soát chính: Chiến lược, phân bổ vốn, quản lý nhân sự và quản lý hiệu quả hoạt động. Chuẩn hóa hệ thống kiểm soát nội bộ, hệ thống quản lý rủi ro trong Công ty.

- Tiếp tục kiện toàn cơ cấu nhân sự tinh gọn, bổ nhiệm lãnh đạo các bộ phận chủ chốt có năng lực và trình độ chuyên môn vượt trội trong Công ty.

- Xây dựng bộ quy tắc ứng xử, đạo đức nghề nghiệp: Các thành viên Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc và cán bộ công nhân viên trong Công ty cần phải tuân thủ theo bộ giá trị chung, được hệ thống hóa trong bộ quy tắc ứng xử, đạo đức nghề nghiệp, đảm bảo không vi phạm các quy định pháp lý và tài chính cơ bản cũng như củng cố tính hợp nhất và thống nhất trong Công ty.

##### **4.1. Tái cấu trúc quản lý:**

+ Tái cấu trúc quản lý bắt đầu từ xây dựng hoàn chỉnh chiến lược của Công ty, đến các lĩnh vực sản xuất kinh doanh, các nguồn lực tài chính nhằm từng bước triển khai các kế hoạch sản xuất kinh doanh cụ thể cho từng giai đoạn.

- Quản lý vốn thận trọng và đảm bảo mục đích sử dụng vốn; chủ động trong việc quản lý phân bổ vốn, hiệu suất vốn, các khoản nợ chi phí vốn và đảm bảo khả năng quản lý nợ.

+ Cơ cấu tổ chức: được cải tiến gọn nhẹ và có hệ thống hơn, các nguyên tắc cho việc hình thành tổ chức đã được hệ thống hóa, quy trình phân tích công việc được xem xét lại, bổ sung thêm các quy trình phù hợp hơn giúp Công ty đánh giá được các yêu cầu công việc của mình một cách thiết thực hơn, có hệ thống vững chắc, việc xác lập tổ chức do đó khoa học và thực tiễn hơn.

- Tiếp tục kiện toàn cơ cấu tổ chức Công ty theo chuẩn quốc tế, kiểm soát chặt chẽ các quy trình trọng yếu và các quyết định then chốt, đảm bảo cơ cấu bộ máy quản lý tinh gọn, phân công chức năng và trách nhiệm rõ ràng, tránh chồng chéo để đạt hiệu quả cao nhất.

##### **4.2. Quy trình hoạt động:**

Hệ thống quy trình điều hành được rút gọn, tập trung vào việc xác lập nguyên tắc điều hành và văn hóa trách nhiệm, đồng thời bổ sung các quy trình và phương pháp luận giải quyết vấn đề, giảm tải cho việc xây dựng các tài liệu quản lý, tập trung các yêu cầu cốt lõi, nâng cao năng lực điều hành và đảm bảo tính linh hoạt.

- Xây dựng một quy trình quản lý hiệu quả hoạt động chặt chẽ, quyết định vận hành đảm bảo phù hợp với chiến lược.

- Chuẩn hóa quy trình quản lý tài chính theo mô hình tiên tiến của quốc tế.

- Chuẩn hóa quy trình đấu thầu theo mô hình của các Tập đoàn lớn trên thế giới.

- Chuẩn hóa công tác đào tạo tuyển dụng nhân sự .

- Chuẩn hóa hệ thống báo cáo quản trị, hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động trong Công ty

- Chuẩn hóa các quy chế, qui định quản lý đảm bảo cho công tác quản lý điều hành, kiểm tra, kiểm soát mọi hoạt động từ sản xuất kinh doanh trong tất cả các lĩnh vực hoạt động.

### **5. Quản trị sự thay đổi:**

Trong quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp, sự xuất hiện các thay đổi là một yếu tố khách quan. Tuy nhiên việc thay đổi một thói quen, một cách nghĩ, một phong cách làm việc ... là không dễ kể cả khi sự thay đổi đó tạo ra các động lực tích cực, các chiều hướng thuận lợi. Để việc tái cấu trúc quản trị thành công cần thực hiện các công việc sau:

- Dự báo các phản ứng và mức độ phản ứng sự thay đổi từ bên trong và bên ngoài có thể xảy ra khi thực hiện các thay đổi, làm cho người lao động hiểu và đồng cảm với các thay đổi để giảm các phản đối tiềm ẩn.

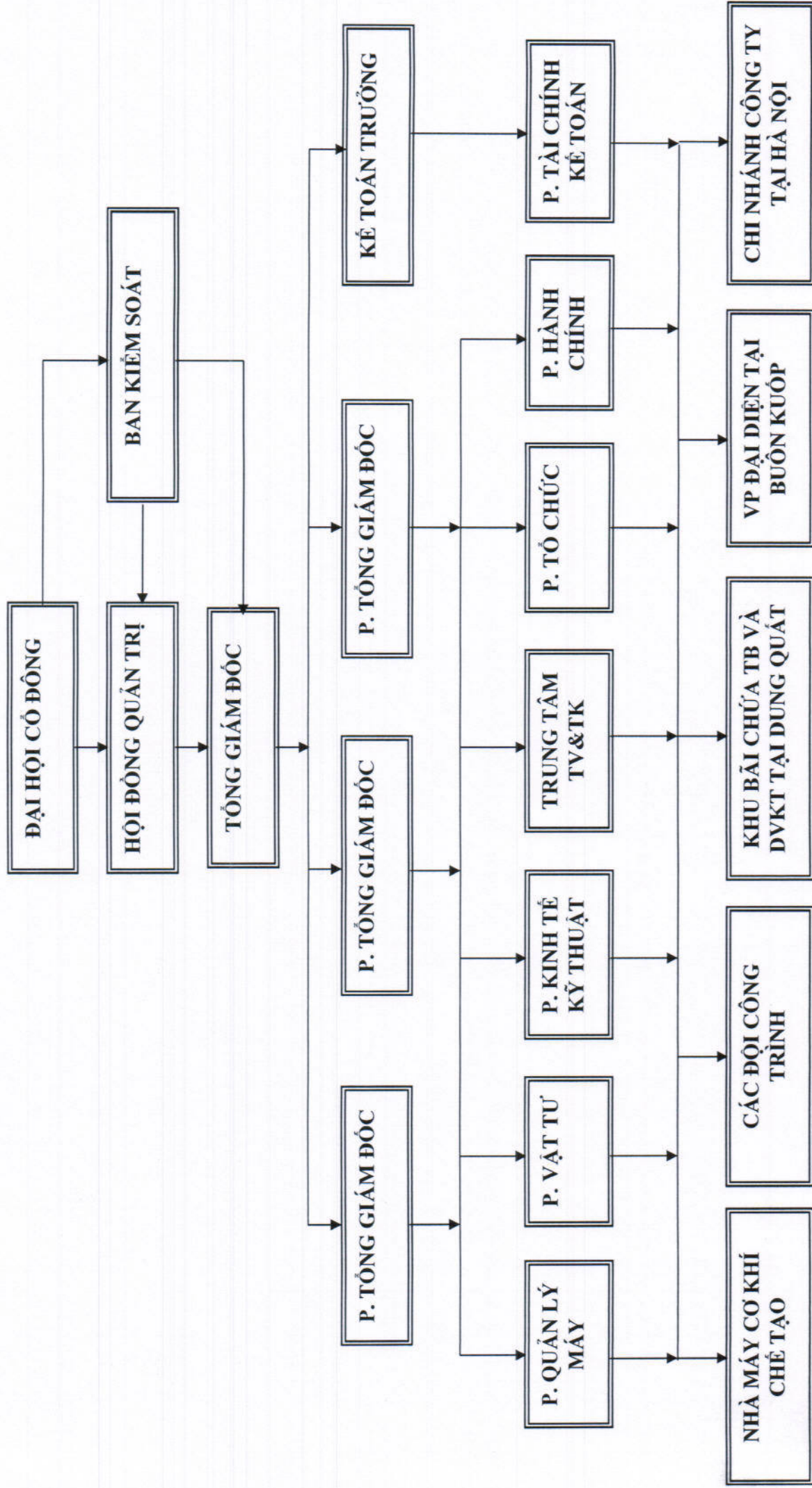
- Thiết lập trạng thái mới làm cho hoạt động sản xuất kinh doanh được tiến hành bình thường ngay cả khi có những thay đổi lớn cụ thể như: tuyên truyền rộng rãi để mọi CBCNV trong Công ty hiểu rõ mục đích và bản chất của sự thay đổi, tạo điều kiện cho CBCNV được phát biểu ý kiến, nguyện vọng cũng như quyền lợi của họ liên quan đến sự thay đổi. Giúp cho CBCNV Công ty thích nghi với các cách thức chuyển đổi cũng như đối mặt với thách thức trong tương lai.

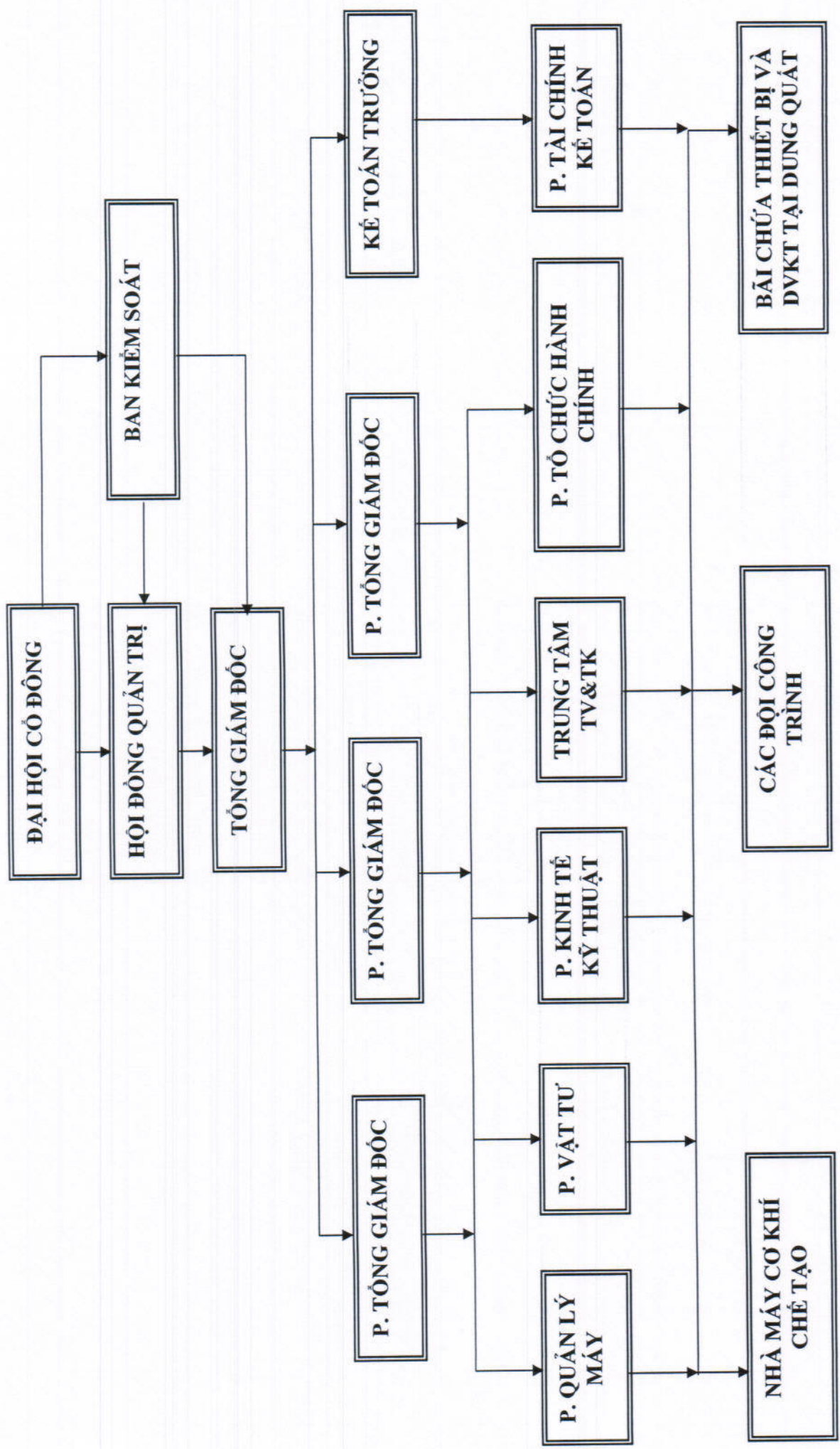
Trên đây là nội dung sửa đổi đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị công ty giai đoạn 2016-2020, định hướng đến năm 2025.

Quảng Ngãi, ngày tháng năm 2018

**TM HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**







**CƠ CẤU VÀ TRÌNH ĐỘ LAO ĐỘNG CÔNG TY TÍNH ĐẾN NGÀY 31/12/2017**

TT	Diễn giải	Số lượng CBCNV							Tổng cộng
		Trình độ kỹ sư	Trình độ cử nhân	Trình độ cao đẳng	Trình độ trung cấp	Công nhân các ngành, nghề	Lao động thuê ngoài	Tổng cộng	
1	Khối Giám tiếp	13	17	2	3	10	-	45	
2	Nhà máy cơ khí Lilama Bình Kiến	-	-	-	-	1	-	1	
3	Nhà máy cơ khí Lilama Dung Quát	2	-	2	-	97	-	101	
4	Nhà máy thủy điện Tadchid - Lào	3	-	-	-	4	-	7	
5	Nhà máy thủy điện Sông Tranh 3	7	1	1	-	44	6	59	
6	BQL Dự án chống ngập TP Hồ Chí Minh	6	1	-	1	-	1	9	
7	ĐCT Gia công Dự Án Chống ngập TPHCM	8	1	1	1	87	7	105	
8	ĐCT Lắp đặt dự Án Chống ngập TPHCM	9	-	-	-	76	7	92	
9	Công trình nhà máy đường Đắk Lắk	8	-	1	-	29	3	41	
10	Nhà máy thủy điện Đắk Pô Cô	4	4	-	-	59	3	70	
11	Nhà máy Gang thép Thái Nguyên	2	-	-	-	2	-	4	
12	Nhà máy thủy điện Bắc Mê	6	-	-	1	12	2	21	
13	Nhà máy Thủy điện Đambol - Lâm Đồng	6	-	2	-	19	2	29	
14	Nhà máy Lọc dầu Nghi Sơn	1	1	-	-	2	1	5	
15	Nhà máy thủy điện Trung Thu	1	-	1	-	1	-	3	
16	Nhà máy Nhiệt điện Thái Bình 2	8	-	1	-	75	2	86	
17	Nhà máy thủy điện Trung Sơn	2	-	-	-	6	1	9	
18	Nhà máy thủy điện Sơn Tây	2	1	-	-	15	-	18	
19	Nhà máy điện gió Trung Nam	2	-	-	-	10	-	12	
	<b>Tổng cộng</b>	<b>86</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>524</b>	<b>35</b>	<b>687</b>	

**CÁC CHỈ TIÊU TRÊN BẢNG CÂN ĐỐI TỪ NĂM 2014 ĐẾN 31/12/2017**

ĐVT: Triệu đồng

Mã số	Chỉ tiêu	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Ghi chú
<b>100</b>	<b>TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>	<b>289.388</b>	<b>291.005</b>	<b>358.615</b>	<b>530.953</b>	
110	Tiền và các khoản tương đương tiền	19.923	7.200	2.410	15.474	
130	Các khoản phải thu ngắn hạn	139.633	126.697	180.715	276.910	
140	Hàng tồn kho	129.832	157.108	175.490	238.569	
150	Tài sản ngắn hạn khác					
<b>200</b>	<b>TÀI SẢN DÀI HẠN</b>	<b>51.627</b>	<b>55.462</b>	<b>60.911</b>	<b>60.573</b>	
210	Các khoản phải thu dài hạn	431	989	1.662	1.891	
220	Tài sản cố định	24.477	25.618	27.993	30.763	
240	Tài sản dở dang dài hạn	568	868	3.367	0	
250	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	25.600	25.600	25.600	25.600	
260	Tài sản dài hạn khác	551	2.387	2.289	2.319	
<b>270</b>	<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>	<b>341.015</b>	<b>346.467</b>	<b>419.526</b>	<b>591.526</b>	
<b>300</b>	<b>NỢ PHẢI TRẢ</b>	<b>266.011</b>	<b>270.489</b>	<b>343.196</b>	<b>514.784</b>	
310	Nợ ngắn hạn	264.262	267.214	338.713	512.131	
330	Nợ dài hạn	1.749	3.275	4.483	2.653	
<b>400</b>	<b>VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>75.005</b>	<b>75.978</b>	<b>76.330</b>	<b>76.742</b>	
410	Vốn chủ hữu	75.005	75.978	76.330	76.742	
430	Nguồn kinh phí và quỹ khác					
<b>440</b>	<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	<b>341.016</b>	<b>346.467</b>	<b>419.526</b>	<b>591.526</b>	

Mã số	Chỉ tiêu	TH 2014/2013	TH 2015/2014	TH 2016/2015	TH2017/2016
<b>100</b>	<b>TÀI SẢN NGẮN HẠN</b>	<b>104,6%</b>	<b>100,6%</b>	<b>123,2%</b>	<b>148,1%</b>
110	Tiền và các khoản tương đương tiền	822,2%	36,1%	33,5%	642,1%
130	Các khoản phải thu ngắn hạn	108,6%	90,7%	142,6%	153,2%
140	Hàng tồn kho	89,4%	121,0%	111,7%	135,9%
150	Tài sản ngắn hạn khác	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>200</b>	<b>TÀI SẢN DÀI HẠN</b>	<b>92,8%</b>	<b>107,4%</b>	<b>109,8%</b>	<b>99,4%</b>
210	Các khoản phải thu dài hạn	0,0%	229,5%	168,0%	113,8%
220	Tài sản cố định	84,7%	104,7%	109,3%	109,9%
240	Tài sản dở dang dài hạn	0,0%	152,8%	387,9%	0,0%
250	Các khoản đầu tư tài chính dài hạn	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
260	Tài sản dài hạn khác	48,5%	433,2%	95,9%	101,3%
<b>270</b>	<b>TỔNG CỘNG TÀI SẢN</b>	<b>102,6%</b>	<b>101,6%</b>	<b>121,1%</b>	<b>141,0%</b>
<b>300</b>	<b>NỢ PHẢI TRẢ</b>	<b>103,2%</b>	<b>101,7%</b>	<b>126,9%</b>	<b>150,0%</b>
310	Nợ ngắn hạn	103,6%	101,1%	126,8%	151,2%
330	Nợ dài hạn	68,4%	187,2%	136,9%	59,2%
<b>400</b>	<b>VỐN CHỦ SỞ HỮU</b>	<b>100,4%</b>	<b>99,4%</b>	<b>99,9%</b>	<b>100,8%</b>
410	Vốn chủ hữu	100,4%	101,3%	100,5%	100,5%
<b>440</b>	<b>TỔNG CỘNG NGUỒN VỐN</b>	<b>102,6%</b>	<b>101,3%</b>	<b>100,5%</b>	<b>100,5%</b>

**CÁC CHỈ TIÊU TÀI CHÍNH CHỦ YẾU GIAI ĐOẠN NĂM 2014 ĐẾN 31/12/2017**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Ghi chú
1	Cơ cấu tài sản						
	- Tài sản dài hạn/Tổng tài sản	%	15,1%	16,0%	14,5%	10,24%	
2	- Tài sản ngắn hạn/Tổng tài sản	%	85%	84%	85%	89,76%	
	Cơ cấu nguồn vốn						
3	- Nợ/Tổng tài sản	lần	0,8	0,8	0,8	0,87	
	- Nợ / Vốn chủ sở hữu	lần	3,5	3,6	4,5	6,71	
4	Khả năng thanh toán						
	- Khả năng thanh toán nhanh	Lần	0,6	0,5	0,5	0,6	
5	- Khả năng thanh toán hiện hành	Lần	1,1	1,1	1,1	1,0	
	Năng lực hoạt động						
6	- Vòng quay hàng tồn kho		1,62	1,16	1,17	1,60	
	- Vòng quay Tài sản		0,66	0,48	0,51	0,66	
7	Tỷ suất Lợi nhuận (TSLN)						
	- Lợi nhuận sau thuế / Tổng TS bình quân	%	0,11%	0,29%	0,10%	0,08%	
8	- Lợi nhuận sau thuế / Vốn chủ sở hữu BQ	%	0,47%	1,31%	0,48%	0,56%	
	- Lợi nhuận sau thuế / Dthu thuần	%	0,16%	0,60%	0,19%	0,13%	
9	- EBITDA/ Doanh thu thuần	%	9,55%	12,74%	10,81%	7,14%	



**CÁC CHỈ TIÊU KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH CHỦ YẾU GIAI ĐOẠN NĂM 2014 ĐẾN 31/12/2017**

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016	Năm 2017	Ghi chú
1	Giá trị sản lượng	Triệu đồng	446.962	332.372	388.249	431.486	
2	Doanh thu	Triệu đồng	223.481	166.186	194.125	331.912	
3	Lợi nhuận trước thuế, lãi vay & khấu hao (EBITDA)	Triệu đồng	21.349	21.164	20.986	23.696	
4	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	561	1.270	462	1.497	
5	Lợi nhuận sau thuế	Triệu đồng	355	990	365	429	
6	Nộp ngân sách nhà nước	Triệu đồng	16.195	8.456	4.960	16.040	
7	Chi phí lãi vay	Triệu đồng	16.500	15.196	15.508	16.803	
8	Chi phí khấu hao	Triệu đồng	4.288	4.698	5.016	5.396	
9	Chi phí thuế TNDN	Triệu đồng	206	279	97	1.067	
10	Đầu tư, XDCB	Triệu đồng	526	6.850	8.979	5.313	
11	Lao động bình quân	Người	704	784	859	751	
12	Tiền lương bình quân	1000d/người/tháng	5,935	7,301	7,842	8,296	
13	Thu nhập bình quân	1000d/người/tháng	5,970	7,334	7,881	8,326	

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	TH 2014/2013	TH 2015/2014	TH 2016/2015	TH 2017/2016	Ghi chú
1	Giá trị sản lượng	%	91,1%	74,4%	116,8%	111,1%	
2	Doanh thu	%	91,1%	74,4%	116,8%	171,0%	
3	Lợi nhuận trước thuế, lãi vay & khấu hao (EBITDA)	%	91,8%	99,1%	99,2%	112,9%	
4	Lợi nhuận trước thuế	%	46,7%	226,4%	36,4%	324,0%	
5	Lợi nhuận sau thuế	%	40,0%	278,9%	36,9%	117,5%	
6	Nộp ngân sách nhà nước	%	280,8%	52,2%	58,7%	323,4%	
7	Chi phí lãi vay	%	91,9%	92,1%	102,1%	108,4%	
8	Chi phí khấu hao	%	104,4%	109,6%	106,8%	107,6%	
9	Chi phí thuế TNDN	%	65,4%	135,4%	34,8%	1100,0%	
10	Đầu tư XDCB	%	11,8%	1302,3%	131,1%	59,2%	
11	Lao động bình quân	%	84,3%	111,4%	109,6%	87,4%	
12	Tiền lương bình quân	%	111,1%	123,0%	107,4%	105,8%	
13	Thu nhập bình quân	%	111,1%	122,8%	107,5%	105,6%	

TỔNG CÔNG TY LẬP MÁY VIỆT NAM - CTCP  
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.3

**TỔNG HỢP SỐ DƯ CÔNG NỢ PHẢI THU KHÁCH HÀNG  
( TẠİ THỜI ĐIỂM 31/12/2017)**

TT	Tên công trình	Tuổi nợ						Số nợ có khả năng thu hồi	Giá trị giữ lại bảo hành, quyết toán và đối chiếu vật tư	Nợ khó đòi	Ghi chú
		Dưới 6 tháng	Từ 6 tháng đến 1 năm	Từ 1 đến 2 năm	Trên 2 năm	Tổng cộng					
A	PHẢI THU KHÁCH HÀNG ( TK 131)	139.605.171.574	50.766.666.013	10.199.871.068	52.916.518.429	253.488.227.084	110.146.869.082	134.825.202.941	8.516.155.061		
I	TỔNG CÔNG TY LẬP MÁY VIỆT NAM	-	-	8.560.488.204	-	8.560.488.204	53.892.178	8.506.596.026	-		
II	CÁC ĐƠN VỊ THUỘC LILAMA	-	-	1.446.097.566	573.285.373	2.019.382.939	573.285.373	1.446.097.566	-		
III	CÁC ĐƠN VỊ KHÁC NGOÀI TỔNG CÔNG TY	139.605.171.574	50.766.666.013	193.285.298	52.343.233.056	242.908.355.941	109.519.691.531	124.872.509.349	8.516.155.061		
	<b>Tổng cộng</b>	139.605.171.574	50.766.666.013	10.199.871.068	52.916.518.429	253.488.227.084	110.146.869.082	134.825.202.941	8.516.155.061		

**BẢNG TỔNG HỢP GIÁ TRỊ KHỐI LƯỢNG DỜ DANG VÀ CHI PHÍ SXKD DỜ DANG**

*Thời điểm 31/12/2017*

TT	Nội dung	Giá trị khối lượng dờ dang	Chi phí SXKD dờ dang	CHÊNH LỆCH	GHI CHÚ
A	B	1	2	4=1-2-3	5
I	TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM	17.867.954.440	17.863.230.870	4.723.570	
II	CÁC ĐƠN VỊ THUỘC LILAMA	61.787.279.813	63.885.071.038	(2.097.791.225)	
III	CÁC ĐƠN VỊ KHÁC NGOÀI TỔNG CÔNG TY	167.130.734.153	156.155.519.361	10.975.214.792	
	Cộng	246.785.968.406	237.903.821.269	8.882.147.137	-

**BÁO CÁO DƯ NỢ TÍN DỤNG NGẮN, TRUNG DÀI HẠN**

(TẠI THỜI ĐIỂM 31/12/2017)

ĐVT: VNĐ

STT	Tên Ngân hàng	Lãi suất	Dư nợ tín dụng	Hạn mức tín dụng VLD	Hạn mức Bảo lãnh	Ghi chú
<b>A</b>	<b>Vay ngắn hạn</b>		<b>213.701.869.233</b>	<b>461.000.000.000</b>	<b>380.400.000.000</b>	
<b>I</b>	<b>ĐT&amp;PT Quảng Ngãi</b>		<b>123.739.947.828</b>	<b>391.000.000.000</b>	<b>314.400.000.000</b>	
				<b>55.000.000.000</b>	<b>100.000.000.000</b>	Hạn mức tín dụng các công trình
<b>1</b>	Vay vốn lưu động ngắn hạn	9%/năm	123.739.947.828	336.000.000.000	214.400.000.000	Hạn mức tín dụng vay theo món dự án chống ngập TP HCM
<b>II</b>	<b>NN&amp;PTNT ĐÀ NẴNG</b>		<b>57.633.256.597</b>	<b>54.000.000.000</b>	<b>26.000.000.000</b>	
	Vay vốn lưu động ngắn hạn	9%/năm	51.463.298.413			
<b>III</b>	<b>NGÂN HÀNG SHB KHÁNH HOÀ</b>		<b>6.169.958.184</b>	<b>16.000.000.000</b>	<b>40.000.000.000</b>	
	Vay vốn lưu động ngắn hạn	9,6%/năm	6.169.958.184			
<b>III</b>	<b>Tổng công ty Lập máy Việt Nam</b>		<b>26.754.833.921</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
	Vay ngắn hạn	9,31%	26.754.833.921	-		
<b>B</b>	<b>Vay và nợ dài hạn</b>		<b>5.573.830.887</b>			
	Cty TNHH cho thuê tài chính Quốc tế Việt Nam	11%/năm	5.573.830.887			
	<b>Tổng cộng (A+B)</b>		<b>213.701.869.233</b>	<b>461.000.000.000</b>	<b>380.400.000.000</b>	<b>-</b>

**LÝ LỊCH TRÍCH NGANG THÀNH VIÊN HĐQT – BAN TỔNG GIÁM ĐỐC  
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.3**

**I. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ.**

TT	Họ và tên	Ngày sinh	Nghề nghiệp, chức vụ	Kinh nghiệm công tác
1.	Ông Bùi Quốc Vương	04/02/1974	Kỹ sư điện Chủ tịch HĐQT	<p>Kỹ sư giám sát - biệt phái cho Tcty LILAMA tại CT NM xi măng Nghi Sơn – Thanh Hoá</p> <p>Kỹ sư giám sát tại Nhà máy nhiệt điện Phú Mỹ I</p> <p>Trưởng phòng tổ chức hành chính Ban Quản lý LILAMA tại Dung Quất</p> <p>Chỉ huy trưởng tại Công trình NM xi măng Sông Gianh Quảng Bình thuộc Cty Lắp máy và XD số 7</p> <p>Trưởng phòng TC-HC Ban QL dự án LILAMA NM lọc dầu Dung Quất</p> <p>Phó phòng tổ chức LĐ Cty Cổ phần LILAMA 45.3</p> <p>Trưởng phòng Tổ chức LĐ Công ty CP LILAMA 45.3</p> <p>Chủ tịch HĐQT Công ty CP LILAMA 45.3</p>
2.	Ông Hoàng Việt	21/09/1973	Kỹ sư cơ khí chế tạo máy TV HĐQT kiêm Tổng Giám đốc.	<p>Kỹ thuật thi công Công ty Lắp máy &amp; Xây dựng 45.3</p> <p>Trưởng phòng kỹ thuật Công ty Lắp máy &amp; Xây dựng 45.3</p> <p>Phó Giám đốc Công ty Lắp máy &amp; Xây dựng 45.3</p> <p>Phó Tổng giám đốc Công ty cổ phần Lilama 45.3</p> <p>Chủ tịch HĐQT Công ty cổ phần Lilama 45.3</p> <p>Tổng Giám đốc Công ty cổ phần LILAMA 45.3</p>
3.	Ông Phạm Văn Thìn	26/12/1975	Cử nhân Kinh tế, thành viên HĐQT – Phó TGD	<p>Nhân viên phòng TC- KT Công ty Lắp máy Và XD số 18</p> <p>Nhân viên phòng TC- KT Công ty CP LILAMA 45.3</p> <p>Phó phòng TC-KT Công ty CP</p>

				LILAMA 45.3 Trưởng phòng TC- KT Công ty CP LILAMA 45.3 Kế toán trưởng Công ty cổ phần LILAMA 45.3 Phó Tổng giám Công ty cổ phần LILAMA 45.3.
4.	Ông Huỳnh Lê Hoà	20/08/1959	Kỹ sư cơ khí chế tạo máy Thành viên HĐQT (Đã nghỉ hưu)	Kỹ thuật giám sát BQLDA Nhà máy xi măng Phú Yên TP. Kinh tế - kỹ thuật Công ty Lắp máy & Xây dựng 45.3 TP Kinh tế tiếp thị Công ty Lắp máy & Xây dựng 45.3 TP. Kế hoạch đầu tư Công ty Lắp máy & Xây dựng 45.3 Phó phòng KT - KT Công ty Lắp máy & Xây dựng 45.3 TP Kinh tế - Kỹ thuật Công ty cổ phần Lilama 45.3 Phó Tổng Giám đốc Công ty cổ phần LILAMA 45.3 Hiện nay đã nghỉ hưu theo chế độ từ ngày 01/04/2017.
5.	Ông Huỳnh Văn Thạch		Kỹ sư cơ khí - TV HĐQT Công ty	Nhân viên Công ty đường Khánh Hoà, Công ty cổ phần Lilama 45.3. Phó giám đốc Công ty Alpha NDT. Giám đốc Công ty Cổ phần kiểm định kỹ thuật Việt Nam.

## II. BAN KIỂM SOÁT

TT	Họ và tên	Năm sinh	Nghề nghiệp, chức vụ	Kinh nghiệm công tác
1	Bà Phạm Thị Bích Hà	1975	Cử nhân kinh tế - Trưởng Ban kiểm soát	Nhân viên Phòng Tài chính kế toán Phó phòng Tài chính kế toán Trưởng ban kiểm soát Công ty
2	Ông Nguyễn Mạnh Hương	1982	Cử nhân kinh tế - TV Ban kiểm soát	Nhân viên kế toán Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP. Kế toán trưởng – Công ty cổ phần cơ khí Lắp máy Lilama tại Ninh Bình.
3	Ông Trần Ngọc Dũng	1974	Kỹ sư cơ khí – Thành viên ban kiểm soát	Nhân viên phòng kỹ thuật – Công ty Lắp máy và XD 45-3 Kỹ thuật thi công Nhà máy đường Yaunpa – Gia Lai

				<p>Nhân viên phòng Kinh tế - kỹ thuật Công ty Lắp máy và XD 45-3 Đội phó đội công trình Nmáy thủy điện Sông Hình – Phú Yên Kỹ thuật thi công nhà máy thủy điện Đa Mi – Hàm Thuận Kỹ thuật thi công nhà máy đường Cam Ranh Khánh Hòa. Nhân viên Phòng Kinh tế - Tiếp thị - Công ty Lắp máy &amp; XD 45-3 Nhân viên Phòng kế hoạch Đầu tư – Công ty Lắp máy &amp; XD 45-3 Nhân viên Phòng Kinh tế Kỹ thuật – Công ty Lắp máy &amp; XD 45.3 Phó phòng Kinh tế kỹ thuật – Công ty cổ phần Lilama 45.3</p>
--	--	--	--	---

### III. BAN TỔNG GIÁM ĐỐC

TT	Họ và tên	Ngày sinh	Nghề nghiệp, chức vụ	Kinh nghiệm công tác
1	Ông Hoàng Việt	20/09/1973	Kỹ sư cơ khí - Tổng giám đốc	Tổng Giám đốc ( Lý lịch đã nêu tại phần HĐQT)
2	Ông Phạm Văn Thìn	26/12/1976	Cử nhân kinh tế - Phó Tổng giám đốc	Phó Tổng Giám đốc ( Lý lịch đã nêu tại phần HĐQT)
3	Ông Trần Quang Du	05/08/1970	- Kỹ sư cơ khí Phó Tổng giám đốc	Kỹ thuật Công ty Lắp máy & Xây dựng số 7 Đội trưởng các công trình thuộc Công ty CP LILAMA 45.3 Phó Tổng Giám đốc Công ty CP LILAMA 45.3
4	Ông Mạc Thanh Hải	16/06/1975	- Kỹ sư cơ khí Phó Tổng giám đốc	Kỹ thuật CT NM thủy điện Đa My Công ty LM & XD 45.3 Quản lý dự án Phòng KT-KT Phó chỉ huy trưởng CTNM đường Trà Vinh Chỉ huy trưởng NM Bông Tâm Thắng Phó chỉ huy trưởng CT NM nhiệt điện Phú Mỹ 4 Giám đốc nhà máy CK Lilama 45.3, kiêm chỉ huy trưởng CT nhà máy thủy sản Nha Trang Phó chỉ huy trưởng CT Nm xi măng Sông Gianh Phó chỉ huy trưởng CT Nm thủy điện Buôn Kuốp Chỉ huy trưởng CT Nm thủy điện Buôn Kuốp Phó Tổng Giám đốc Công ty CP LILAMA 45.3

**BÁO CÁO TÌNH HÌNH THỰC HIỆN CÁC DỰ ÁN ĐẦU TƯ  
TẠI THỜI ĐIỂM 31/12/2017**

TT	TÊN DỰ ÁN	CHỦ ĐẦU TƯ	ĐỊA ĐIỂM	QUY MÔ	THỜI GIAN KC, HT	TỔNG DỰ TOÁN (TMDT)	KẾ HOẠCH ĐẦU TƯ NĂM 2017	THỰC HIỆN 31/12 2017	LŨY KẾ THỰC HIỆN ĐẾN 31/12/2017	THỰC HIỆN 2017/ KH 2017
1	Dự án khu bãi chứa và DVKT Lilama 45.3 tại Dung Quất	Công ty CP Lilama 45.3	Khu CN Sài Gòn-Dung Quất	550 tấn sản phẩm/năm		19.392.780.800	1.000.000.000	632.366.232	12.128.801.955	
1.1	Giai đoạn 1				T4/2011- T12/2012	14.525.309.000			9.083.049.362	
1.2	Giai đoạn 2				T3/2016- T12/2017	4.867.471.800	1.000.000.000	632.366.232	3.045.752.593	63,2%
2	Dự án đầu tư năng lực TBTC đến năm 2020	Công ty CP Lilama 45.3				16.232.000.000	3.500.000.000	2.545.393.264	9.472.417.615	72,7%
3	Thuế mua tài chính TSCD				Tháng 01/2015 đến T12/2018	27.593.000.000	16.000.000.000	2.135.177.801	13.715.313.428	13,3%
	<b>Tổng cộng</b>					<b>63.217.780.800</b>	<b>20.500.000.000</b>	<b>5.312.937.297</b>	<b>35.316.532.998</b>	<b>25,9%</b>



**MỘT SỐ THIẾT BỊ CHÍNH CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 45.3**  
**TÍNH ĐẾN NGÀY 31/12/2017**

TT	Tên thiết bị	Số lượng	Nước SX	Năm SX	Tình trạng kỹ thuật	Ghi Chú
<b>I</b>	<b>CẦU TRỤC VÀ THIẾT BỊ NÂNG</b>					
1	Cầu trục bánh lốp KC 5363	1	Liên xô	1971	Sức nâng 25 tấn	
2	Cần trục thủy lực bánh lốp Kato SS500 -SP	1	Nhật	1997	Sức nâng 50 tấn	
3	Cần trục thủy lực bánh xích Sumitomo	1	Nhật	1997	Sức nâng 70 tấn	
4	Ô tô cầu thủy lực SamSung TANADO TG - 500E	1	Nhật	1992	Sức nâng 50 tấn	
5	Ô tô cầu thủy lực KATO NK - 300	1	Nhật	1992	Sức nâng 30 tấn	
6	Cần trục thủy lực bánh lốp SANY	1	Trung Quốc	2014	Sức nâng 50 tấn	
7	Cần trục thủy lực bánh lốp PUYUAN QY	2	Trung Quốc	2007 - 2008	Sức nâng 25 tấn	
8	Cần trục bánh xích PK 251 (DEK - 251)	1	Liên xô	1985	Sức nâng 25 tấn	
9	Cần trục thủy lực bánh lốp LIEBHERR LTM1080N	1	Đức	1994	Sức nâng 80 tấn	
<b>II</b>	<b>CÔNG TRỤC</b>					
1	Công trục dầm đôi 10 tấn	1	Việt Nam	2011	Sức nâng 10 tấn	
2	Cầu trục dầm đơn 5 tấn	1	Việt Nam	2015	Sức nâng 05 tấn	
3	Công trục KKC - 20/5 - 32	1	Liên xô	1994	Sức nâng 20 tấn	
4	Công trục dầm đôi khẩu độ 20 tấn	1	Việt Nam	2013	Sức nâng 20 tấn	
5	Công trục dầm đôi khẩu độ 26 mét	1	Việt Nam	2009	Sức nâng 25 tấn	
6	Công trục dầm đôi khẩu độ 25 Tấn	1	Việt Nam	2016	Sức nâng 25 tấn	
<b>III</b>	<b>MÁY XÚC</b>					
1	Máy xúc bánh lốp hiệu KOMATSU	1	Nhật	2009	Công suất 0.5m3	
2	Máy xúc bánh lốp Mitsubishi	1	Nhật	2009	Công suất 0.5m3	
<b>IV</b>	<b>XE NÂNG HÀNG</b>					
1	Xe nâng hàng TCM FD 40Z6	1	Nhật	1994	Sức nâng 4 tấn	
2	Xe nâng hàng John Deere FD35	1	Mỹ	2004	Sức nâng 3.5 tấn	
<b>V</b>	<b>XE CON, XE KHÁCH, XE TẢI VÀ XE ROMOOC</b>					
1	Xe ô tô Ford Ranger Styling	1	Mỹ - Việt Nam	2005	Sức chở 5 người, Tải trọng thùng 700 kg	
2	Xe bán tải ISUZU 5 chỗ ngồi	1	LD Việt Nam	2006	Sức chở 5 người, Tải trọng thùng 550 kg	
3	Xe ô tô Mitsubishi Pajero 07	1	LD Việt Nam	2007	Sức chở 7 người, Tự trọng 1.955kg	
4	Xe ô tô Ford Everest	1	LD Việt Nam	2008	Sức chở 7 người, Tự trọng 1.750kg	
5	Xe ô tô INOVA	1	LD Nhật	2008	Sức chở 8 người, Tự trọng 1.600kg	
6	Xe Ô tô TOYOTA CAMRY	1	LD Nhật	1989	Sức chở 4 người, Tự trọng 1.155kg	
7	Xe ô tô Toyota Camry 3.5	1	Nhật	2007	Sức chở 5 người, Tự trọng 1.600kg	

TT	Tên thiết bị	Số lượng	Nước SX	Năm SX	Tình trạng kỹ thuật	Ghi Chú
8	Xe Ôtô TOYOTA CAMARY Gli2.2 SXV 20L	1	Nhật	1989	Sức chở 5 người, Tự trọng 1.500kg	
9	Xe Ôtô Mercedes Benz E 200	1	LD Việt Nam	2016	Sức chở 5 người, Tự trọng 1.500kg	
10	Xe Ôtô Mitsubishi L300	1	Nhật	1994	Sức chở 12 người,	
11	Xe ô tô khách Transinco	3	LD Việt Nam	2006 - 2007	Số lượng 51 chỗ ngồi	
12	Xe Ôtô đầu kéo	2	Hàn Quốc	1994 - 2013	Công suất 25 tấn	
13	Xe tải có cầu thủy lực tự hành Kanglim	1	Hàn Quốc	2004	Sức nâng 6.6 tấn	
14	Xe ô tô bán tải Foton 3,45 tấn	3	Việt Nam	2006	Công suất 3.5 tấn	
15	Xe ô tô tải 6 - 6.5 tấn	2	LD Việt Nam	2008 - 2009	Công suất 6 - 6.5 tấn	
16	Xe ô tô tải thùng lửng DONGFENG gắn cầu SOOSA	1	Trung Quốc	2013	Sức nâng 7.3 tấn	
17	Somi Romooc	2	H.Quốc, Việt Nam	1993 - 2013	Công suất 25 tấn	
<b>VI</b>	<b>KÍCH VÀ THIẾT BỊ NẮNG</b>					
1	Palăng cáp điện đảm đơn	1	Trung Quốc	2010	Sức nâng 20 tấn	
2	Kích thủy lực 100 tấn - Model CLL	4	Mỹ	2004	Sức nâng 100 tấn	
<b>VII</b>	<b>MÁY HÀN CÁC LOẠI</b>					
1	Máy hàn chỉnh lưu 1 mô SRH - 500	6	Mỹ	2002	Công suất 39KVA 1 mô	
2	Máy hàn chỉnh lưu 6 mô MHD - 1000	18	Việt Nam	998 - 1999 - 2001 - 2001	Công suất 100KVA 6 mô	
3	Máy hàn chỉnh lưu 7 mô Kiểu BAM - 1001	1	Liên xô	1982	Công suất 75KVA 7 mô	
4	Máy hàn chỉnh lưu 9 mô kiểu BAM - 1601	1	Liên xô	1982	Công suất 100KVA 9 mô	
5	Máy hàn 3 mô MHD-650	25	Việt Nam	2006 - 2007	Công suất 158.5KVA 3 mô	
6	Máy hàn TIG ARC 300A	2	Trung Quốc	2011	Công suất 16KVA Khí hàn acgor	
7	Máy hàn MIG 500A	5	Trung Quốc	2011	Công suất 500A	
8	Máy hàn MIG 500A	8	Trung Quốc	2015	Công suất 500A	
9	Máy hàn MIG 500A	2	Trung Quốc	2015	Công suất 500A	
10	Máy hàn MIG 500A	23	Việt Nam	2016	Công suất 500A	
11	Máy hàn MIG 500A	10	Việt Nam	2017	Công suất 500A	
12	Máy hàn MIG Hansen 500A	3	Trung Quốc	2013	Công suất 500A	
13	Máy hàn MIG Tân Thành 500A	3	Việt Nam	2013	Công suất 500A	
14	Máy hàn tự động DC.1000 + LT7	2	Mỹ	1998	Công suất 1000A	
15	Máy hàn tự động UA-250MD + MD 1000DC	1	Hàn Quốc	2011	Công suất 75KVA	
16	Máy hàn tự động Mz-1000	2	Trung Quốc	2014	Công suất 52KVA	
17	Máy hàn CO2/MAG Panasonic KR2 - 500A	1	Nhật	2001	Công suất 35KVA	
18	Máy hàn cần cột	1	mỹ + Đức	2012	Tốc độ di chuyển hệ thống 0-1200mm/ph,	
<b>VIII</b>	<b>MÁY CÔNG CỤ PHỤC VỤ CHẾ TẠO THIẾT BỊ</b>					
1	Máy cắt Plasma	3	Nhật - Việt Nam	2002 - 2003 - 2009	Chiều dày cắt 0.5 -40mm	
2	Máy cắt Plasma -CUT160	1	Đloan	2015	Chiều dày cắt 60mm	
3	Máy cắt con rùa 2 mô IK 12 Max - 3	2	Nhật	2002 - 2004	Chiều dày cắt 5 - 100mm	
4	Máy cắt ống bằng khí Oxy Axetylen	2	Nhật	2002	Đường kính ống cắt 600-1500mm	
5	Máy cắt AXXI R-CC-120 (cắt & vát mép ống)	1	Pháp	2002	Chiều dày cắt 120 mm	

TT	Tên thiết bị	Số lượng	Nước SX	Năm SX	Tình trạng kỹ thuật	Ghi Chú
6	Máy cắt dầm MINIMANTS (IH 600x400)	2	Nhật	2004	Cắt dầm H, I 400 x 600mm	
7	Máy cắt tôn HA - 3118	1	Liên Xô	1979	Cắt được tôn dày 6.3mm rộng 2000mm	
8	Máy cắt CNC plasma	1	Việt Nam	2016	Cắt được tôn hiệu dụng (3x12)m	
9	Máy khoan từ NITO AO - 5000	3	Nhật	2001 - 2002 - 2003	Đường kính lỗ khoan 30-50mm	
10	Máy khoan từ MBE 100	1	Anh	2006	Đường kính lỗ khoan 10-90mm	
11	Máy khoan từ AO 5575	3	Nhật	2010 - 2012	Đường kính lỗ khoan 10-90mm	
12	Máy khoan từ EURO - BOORE CO	2	Hà Lan	2007 - 2010	Đường kính lỗ khoan 50mm	
13	Máy khoan từ ECO50	2	Hà Lan	2013	Đường kính lỗ khoan 12-110mm, sâu 76mm	
14	Máy khoan từ Magbeast	1	Ba lan	2016	Đường kính lỗ khoan 32mm	
15	Máy khoan từ Powerbor	4	Anh	20114	Đường kính khoan F 25- 35 mm	
16	Máy khoan cầm	3	Liên xô - Việt Nam	1987 - 1991 - 2007	Đường kính khoan F 25- 35 mm	
17	Máy khoan đứng	2	Liên xô	1992 - 1998	Đường kính khoan F 25- 35 mm	
18	Máy mài 2 đá đứng SZSL - 300	2	Trung Quốc	1989 - 1990	Đường kính đá 300mm	
19	Máy tiện	3	Liên xô	2002	Đường kính vật liệu tiện được 400-600mm	
20	Máy đột lỗ thủy lực	3	Nhật, Việt Nam	2002 - 2003 - 2011	Đường kính đột lớn nhất 24mm	
21	Máy đột lỗ thủy lực CH100	1	Trung Quốc	2015	Đường kính đột lớn nhất 20mm, sâu 130mm	
22	Máy ren ống NA - 80	1	Nhật	2001	Công suất 0.75KW, đường kính ren 110mm	
23	Máy ép đầu cốt thủy lực IZMI - EP 410	1	Nhật	2001	Lực ép 17Tons, tiết diện ép 400mm2	
24	Máy bảo ngang 7307T	1	Liên xô	2002	Hành trình chạy của rãnh trượt 20* 720mm	
25	Máy xiết bu lông dứt đầu (S90EZ)	1	Nhật	2003	Đường kính bu lông có thể lắp vào M16-M22	
<b>IX</b>	<b>MÁY XÂY DỰNG CÁC LOẠI</b>					
1	Máy trộn bê tông	6	Trung Quốc	2009 - 2011	Công suất 250 lít	
2	Máy phun bê tông (vữa) HPZU - 5B	2	Trung Quốc	2011	Công suất 350 lít	
3	Máy bơm vữa	1	Trung Quốc	2011	Công suất 250 lít	
4	Máy đầm cóc Tacom TV8DK	1	Nhật	2009	Công suất 5,5 HP	
5	Máy đầm thước Robin EY20-3	1	Việt Nam	2010	Công suất 5,5 HP	
6	Máy bơm nước CM80-200B	2	Việt Nam	2011	Công suất 30Kw	
7	Xe lu đất tay	2	Nhật	2009	Công suất 800Kkg	
<b>X</b>	<b>MÁY LỐC TÔN, LẤN GẮN</b>					
1	Máy lốc tôn thủy lực MG - 330E	1	Italia	1998	Chiều dày uốn 330mm, chiều dài 3.100mm	
2	Máy lấn gân AKM - 400	1	Thổ Nhĩ Kỳ	2004	Chiều dày lấn gân 4mm	
	Máy gấp mép tôn	1	Trung Quốc	2015	Chiều dày 0,5-1,2mm, khổ 1500mm	
<b>XI</b>	<b>MÁY UỐN ỐNG THỦY LỰC RAPID T10/M-EM</b>					
1	Máy uốn ống thủy lực Rapid T10/M-EM	1	Italia	2004	Đường kính ống uốn 101.6 mm	
<b>XII</b>	<b>MÁY NÉN KHÍ, PHUN SƠN</b>					
1	Máy nén khí trực vít di động Insollrand	1	Mỹ	2004	Lưu lượng 21.24m3/p	
2	Máy nén khí Sullair 600 HDLQ - CA	1	Mỹ	2001	Lưu lượng 16m3/p	
3	Máy nén khí chạy điện AIRMAN - 1990	2	Nhật	1990	Công suất 75HP, áp suất làm việc 8.5kg/cm2	

TT	Tên thiết bị	Số lượng	Nước SX	Năm SX	Tình trạng kỹ thuật	Ghi Chú
4	Máy nén khí OSP	2	Nhật	1997 - 1998	Lưu lượng 8.5 - 12m <sup>3</sup> /p	
5	Máy nén khí HITACHI 75HP	1	Nhật	2013	Lưu lượng 1200l/p	
6	Máy nén khí HITACHI 30HP	1	Nhật	2017	Công suất 30HP, áp suất làm việc 8.5kg/cm <sup>2</sup>	
7	Máy phun sơn Graco 68:1	4	Mỹ	2006 - 2007 - 2008	Công suất 6800BSi	
8	Máy phun sơn Graco 63:1	1	HQ	2015	Công suất 6300BSi	
9	Máy sấy lọc khí	2	Đài Loan	2007	Lưu lượng 18 - 22m <sup>3</sup>	
<b>XIII</b>	<b>MÁY PHÁT ĐỘNG LỰC</b>					
1	Máy phát điện VIETGEN VG 50 FDG	1	Việt Nam	2006	Công suất 50 KVA	
2	Máy biến thế 3 pha	1	Việt Nam	2002	3 pha 210v	
<b>XIV</b>	<b>THIẾT BỊ KIỂM TRA, THÍ NGHIỆM ĐO LƯỜNG</b>					
1	Thiết bị thu hồi làm sạch hạt thép	2	Việt Nam	2006	Công suất 700 - 1000kg	
2	Máy hút chân không kiểm tra mối hàn kim loại	1	Đài Loan	2002	Công suất 700 mHg	
3	Thiết bị giá đỡ hàn bình bẻ	2	Việt Nam	1998	Công suất 30-35 tấn	
4	Thiết bị ram ủ mối hàn	1	Anh	2003	Công suất 76KVA	
5	Máy kính vĩ điện tử	3	Nhật	1998 - 1999 - 2004	Độ phóng đại 26 lần, góc nhìn nhỏ nhất 20"	
6	Máy kính vĩ điện tử ZIPP 02	1	TQuốc	2015	Độ phóng đại 30 lần, góc nhìn nhỏ nhất 2"	
7	Máy toàn đặc điện tử LEICA	1	Thụy Sĩ	2009	Độ phóng đại 26 lần, góc nhìn nhỏ nhất 20"	
8	Máy toàn đặc điện tử TOPCOM	1	Nhật	2005	Độ phóng đại 30 lần, góc nhìn nhỏ nhất 5"	
9	Máy siêu âm mối hàn Sonates - 110V	1	Anh	1998	Biên độ <+ 3%	





TT	Chỉ tiêu	TH 2016	TH 2017	KH 2018	KH 2019	KH 2020	KH 2021	KH 2022	KH 2023	KH 2024	KH 2025
	Nợ dài hạn khác	4.483	2.653	3.184	3.821	4.585	5.502	6.602	7.922	9.506	11.407
<b>III</b>	<b>Nguồn vốn chủ sở hữu</b>	<b>76.328</b>	<b>76.741</b>	<b>102.959</b>	<b>103.997</b>	<b>105.152</b>	<b>105.344</b>	<b>105.960</b>	<b>107.121</b>	<b>108.390</b>	<b>109.699</b>
1	Vốn đầu tư chủ sở hữu	35.000	35.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
2	Lợi nhuận chưa phân phối	2.279	2.546	3.591	4.133	4.848	4.555	4.590	4.996	5.283	5.315
a	phần phối trong năm	108	163	195	558	495	1.746	1.854	2.049	2.905	4.437
b	Lợi nhuận phát sinh trong năm	364	430	1.240	1.100	1.210	1.453	1.889	2.455	3.192	4.469
3	Các vốn và quỹ khác	39.049	39.195	39.368	39.864	40.304	40.789	41.370	42.125	43.107	44.384
4	Lợi ích cổ đông thiểu số (nếu có)										

TT	Chỉ tiêu phân tích	2016	2017	2018	2019	2020	KH 2021	KH 2022	KH 2023	KH 2024	KH 2025
1	Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	4,6	6,7	4,7	4,7	4,6	4,7	4,6	4,6	4,6	4,5
2	Nợ vay/Vốn chủ sở hữu	1,7	2,4	1,6	1,6	1,2	1,3	1,2	1,2	1,2	1,1
3	HS thanh toán ngắn hạn	1,00	1,00	1,10	1,10	1,10	1,10	1,10	1,00	1,00	1,00
4	Hệ số thanh toán nhanh	0,50	0,60	0,70	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
5	Vòng quay vốn lưu động	0,60	0,75	0,76	0,65	0,69	0,74	0,79	0,84	0,90	0,97
6	Vòng quay nợ phải thu	0,30	0,41	0,42	0,30	0,30	0,32	0,34	0,36	0,38	0,42

**BẢNG DỰ BÁO KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH  
TỪ NĂM 2016 - 2020, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2025**

Đơn vị tính: Triệu đồng

TT	Chỉ tiêu	TH 2016	TH 2017	KH 2018	KH 2019	KH 2020	KH 2021	KH 2022	KH 2023	KH 2024	KH 2025
1	Giá trị sản lượng	388.250	431.486	525.857	455.780	460.338	483.355	507.523	532.899	559.544	587.521
2	Doanh thu thuần	194.125	331.912	410.500	350.600	368.130	386.537	405.864	426.157	447.465	469.838
3	Giá vốn hàng bán	171.119	305.737	382.544	318.451	334.595	351.381	368.771	386.886	405.719	424.853
4	Lợi nhuận gộp (=1-2)	23.006	26.175	27.956	32.149	33.535	35.156	37.093	39.271	41.746	44.985
5	Chi phí quản lý doanh nghiệp	8.216	7.894	8.447	14.110	15.098	16.155	17.286	18.496	19.791	21.176
6	Lãi/(lỗ) thuần từ hoạt động khác	1.184	19	20	1.451	1.553	1.662	1.778	1.902	2.035	2.177
7	Lãi/(lỗ) từ hoạt động tài chính	(15.512)	(16.803)	(17.979)	(18.115)	(18.477)	(18.847)	(19.224)	(19.608)	(20.000)	(20.400)
8	-Trong đó chi phí lãi vay	15.507	16.503	17.658	18.108	18.470	18.839	19.216	19.600	20.972	22.440
	Lãi/(lỗ) Công ty liên doanh liên kết	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		462	1.497	1.550	1.375	1.513	1.816	2.361	3.069	3.990	5.586
9	Lợi nhuận trước thuế	462	1.497	1.550	1.375	1.513	1.816	2.361	3.069	3.990	5.586
	Thuế suất thuế TNDN	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%
10	Thuế thu nhập doanh nghiệp	98	1.067	310	275	303	363	472	614	798	1.117
11	Tiền phạt chậm nộp										
12	Lợi nhuận sau thuế TNDN	364	430	1.240	1.100	1.210	1.453	1.889	2.455	3.192	4.469
13	Lợi nhuận để lại năm trước	1.918	2.119	2.354	3.036	3.641	3.105	2.704	2.544	2.094	849
14	Trích các quỹ	163	195	558	495	1.746	1.854	2.049	2.905	4.437	5.010
	Quỹ ĐTPT	127	151	434	385	424	508	661	859	1.117	1.564
	Tỷ lệ	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
	Quỹ khác thuộc vốn chủ sở hữu	18	22	62	55	61	73	94	123	160	223
	Tỷ lệ	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	Quỹ khen thưởng phúc lợi	18	22	62	55	61	73	94	123	160	223
	Tỷ lệ	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	tỷ trả cổ tức	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,02%	0,02%	0,02%	0,03%	0,05%	0,05%
	Số cổ phiếu	3.500.000	3.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
	Cổ tức	-	-	-	-	1.200	1.200	1.200	1.800	3.000	3.000
15	Lợi nhuận để lại năm sau	2.119	2.354	3.036	3.641	3.105	2.704	2.544	2.094	849	308



**BẢNG DỰ BÁO TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH TỪ NĂM 2016 - 2020, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2025**  
**BÁO CÁO LƯU CHUYỂN TIỀN TỆ ( Theo phương pháp trực tiếp)**

Đơn vị tính: Triệu đồng

Chỉ tiêu	Năm 2016	Năm 2017	KH năm 2018	KH năm 2019	KH năm 2020	KH 2021	KH 2022	KH 2023	KH 2024	KH 2025
<b>I. Lưu chuyển tiền từ hoạt động kinh doanh</b>										
1. Tiền thu từ bán hàng, cung cấp dịch vụ, doanh thu khác	181.527	393.330	472.075	399.684	386.537	394.268	426.157	426.583	447.912	474.536
2. Tiền chi trả cho người cung cấp hàng hóa và dịch vụ	(115.543)	(335.406)	(360.344)	(301.792)	(281.434)	(276.105)	(303.715)	(309.790)	(325.279)	(344.796)
3. Tiền chi trả cho người lao động	(52.475)	(73.510)	(74.245)	(68.305)	(61.475)	(62.090)	(65.194)	(68.454)	(71.877)	(75.470)
4. Tiền chi trả lãi vay	(15.291)	(16.296)	(17.658)	(18.108)	(18.470)	(18.839)	(19.216)	(19.600)	(20.972)	(22.440)
5. Tiền chi nộp thuế thu nhập doanh nghiệp	-	(211)	(310)	(275)	(303)	(363)	(472)	(614)	(798)	(1.117)
6. Tiền thu khác từ hoạt động kinh doanh	108	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7. Tiền chi khác cho hoạt động kinh doanh	(3.254)	(9.759)	(9.857)	(8.871)	(7.540)	(7.691)	(7.845)	(8.002)	(8.162)	(8.325)
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động kinh doanh</b>	<b>(4.928)</b>	<b>(41.852)</b>	<b>9.661</b>	<b>2.332</b>	<b>17.315</b>	<b>29.180</b>	<b>29.714</b>	<b>20.124</b>	<b>20.825</b>	<b>22.388</b>
<b>II. Lưu chuyển tiền từ hoạt động đầu tư</b>										
1. Tiền chi mua sắm, xây dựng TSCD và TS dài hạn khác	(697)	(999)	(6.350)	(4.890)	(5.378)	(5.292)	(5.578)	(6.136)	(6.749)	(7.424)
2. Tiền thu từ thanh lý, nhượng bán TSCD, TS dài hạn khác	1.230	4.870	5.114	5.370	5.639	5.921	6.217	6.528	6.854	7.197
3. Tiền chi cho vay, mua các công cụ nợ của đơn vị khác										
4. Tiền thu hồi cho vay, bán lại công cụ nợ của đơn vị khác										
5. Tiền chi đầu tư góp vốn vào đơn vị khác										
6. Tiền thu lãi cho vay, cổ tức và lợi nhuận được chia	5.000	-	25.600	111	133	159	191	229	275	330
7. Tiền thu lãi cho vay, cổ tức và lợi nhuận được chia	34	89	553	591	393	788	830	621	380	103
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động đầu tư</b>	<b>5.567</b>	<b>3.960</b>	<b>24.917</b>	<b>591</b>	<b>393</b>	<b>788</b>	<b>830</b>	<b>621</b>	<b>380</b>	<b>103</b>
<b>III. Lưu chuyển tiền từ hoạt động tài chính</b>										
1. Tiền thu từ phát hành CP, nhận vốn góp của chủ sở hữu			25.000							
2. Tiền chi trả vốn góp cho các chủ sở hữu, mua lại cổ phiếu của doanh nghiệp đã phát hành										
3. Tiền vay ngắn hạn, dài hạn nhận được	140.775	282.051	285.359	275.944	278.704	278.982	281.772	272.684	275.410	289.181
4. Tiền chi trả nợ gốc vay	(141.917)	(226.720)	(349.336)	(275.782)	(290.230)	(302.899)	(304.710)	(281.001)	(290.330)	(299.629)
5. Tiền chi trả nợ thuê tài chính	(4.288)	(4.374)	(4.811)	(5.292)	(5.821)	(6.403)	(7.043)	(7.747)	(8.522)	(9.374)
6. Cổ tức, lợi nhuận đã trả cho chủ sở hữu	-	-	-	-	-	(1.200)	(1.200)	(1.200)	(1.800)	(3.000)
<b>Lưu chuyển tiền thuần từ hoạt động tài chính</b>	<b>(5.430)</b>	<b>50.957</b>	<b>(43.788)</b>	<b>(5.130)</b>	<b>(17.347)</b>	<b>(31.520)</b>	<b>(31.181)</b>	<b>(17.264)</b>	<b>(25.242)</b>	<b>(22.822)</b>
<b>Lưu chuyển tiền thuần trong kỳ</b>	<b>(4.791)</b>	<b>13.065</b>	<b>(9.210)</b>	<b>(2.206)</b>	<b>361</b>	<b>(1.551)</b>	<b>(636)</b>	<b>3.481</b>	<b>(4.037)</b>	<b>(332)</b>
<b>Tiền và tương đương tiền đầu kỳ</b>	<b>7.200</b>	<b>2.409</b>	<b>15.474</b>	<b>6.264</b>	<b>4.058</b>	<b>4.419</b>	<b>2.868</b>	<b>2.232</b>	<b>5.713</b>	<b>1.676</b>
Ảnh hưởng của thay đổi tỷ giá hối đoái quy đổi ngoại tệ										
<b>Tiền và tương đương tiền cuối kỳ</b>	<b>2.409</b>	<b>15.474</b>	<b>6.264</b>	<b>4.058</b>	<b>4.419</b>	<b>2.868</b>	<b>2.232</b>	<b>5.713</b>	<b>1.676</b>	<b>1.344</b>

## PHỤ LỤC SỐ 11

**Đến thời điểm hiện nay Công ty cổ phần Lilama 45.3 đã thực hiện sửa đổi, bổ sung và ban hành mới các quy định, quy chế trong nội bộ như sau:**

1.	Quy chế và hoạt động của phòng TCHC Cty CP Lilama 45.3 theo QĐ số 148/2014/TCLĐ ngày 01/08/2014.
2.	Quy chế tạm thời v/v tuyển dụng CBCNV của Công ty CP Lilama 45.3 theo QĐ số 69/2015 TC/HC ngày 06/01/2015
3.	Quy định tạm thời về việc chi trả tiền lương khối gián tiếp phục vụ tại Cơ quan Công ty số 221/2015/CT-TCHC ngày 18/06/2015 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
4.	Quy chế sử dụng, bảo quản - Bảo dưỡng máy văn phòng của Công ty CP Lilama 45.3 theo QĐ số 68/2015/CT-TCHC ngày 06/01/2015 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
5.	Quy định về công tác bảo vệ an ninh, trật tự và bảo mật trong Công ty theo QĐ số 270/2014/CT-TCHC ngày 10/10/2014 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
6.	Quy định về trách nhiệm - quyền hạn trong công tác Bảo hộ lao động Công ty số 27/QĐ-TGD ngày 05/05/2015 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
7.	Điều lệ Công ty Cổ phần Lilama 45.3 (sửa đổi, bổ sung và ban hành mới vào tháng 04/2017)
8.	Quy chế giao khoán Công ty Cổ phần Lilama 45.3 ban hành ngày 02/06/2016.
9.	Thoả ước lao động tập thể của Cty CP Lilama 45.3 ngày 10/06/2016
10.	Đã ban hành Quy định về hệ thống thang lương, bảng lương, phụ cấp lương, tiêu chuẩn chức danh, công việc của Công ty CP Lilama 45.3 theo nghị định số 49/2013/NĐ-CP ngày 14/05/2013; Nghị định 122/2015/NĐ-CP ngày 14/11/2015 của Chính phủ quy định mức lương tối thiểu vùng đối với người lao động làm việc tại doanh nghiệp ban hành kèm theo quyết định số 58/2016/HĐQT ngày 14/07/2016.
11.	Phân công nhiệm vụ các thành viên Hội đồng quản trị Công ty ban hành ngày 22/05/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
12.	Quy chế tổ chức và hoạt động của Hội đồng quản trị ban hành kèm theo QĐ số 40/2017/HĐQT ngày 22/05/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
13.	Quy chế hoạt động của HĐQT và quan hệ phối hợp với Tổng giám đốc Công ty ban hành kèm theo QĐ số 41/2017/HĐQT ngày 22/05/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
14.	Quy chế quản lý Người đại diện phần vốn của Công ty cổ phần Lilama 45.3 đầu tư vào doanh nghiệp khác ban hành kèm theo QĐ số 42/2017/HĐQT ngày 22/05/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
16.	Quy chế Quản lý tài chính Công ty Cổ phần Lilama 45.3 ban hành kèm theo QĐ số 43/2017/HĐQT ngày 23/05/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
17.	Quy chế quản lý nợ do Hội đồng quản trị Công ty ban hành kèm theo QĐ số 44/2017/HĐQT

	ngày 23/05/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
18.	Chính sách quản trị rủi ro do Hội đồng quản trị Công ty ban hành kèm theo QĐ số 45/2017/HĐQT ngày 23/05/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
19.	Quy chế tổ chức và hoạt động của Tổ đại diện phần vốn nhà nước tại Công ty cổ phần Lilama 45.3 ban hành theo QĐ số 46/2017/HĐQT ngày 23/05/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
20.	Quy chế bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ Công ty Cổ phần Lilama 45.3 ban hành kèm theo QĐ số 47/2017/HĐQT ngày 23/05/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
21.	Quy chế hoạt động của Ban kiểm soát ban hành kèm theo QĐ số 04/CT-BKS ngày 23/05/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)
22	Quy chế phân cấp và quản lý đầu tư Công ty cổ phần Lilama 45.3 ban hành kèm theo QĐ số 50/2017/HĐQT ngày 01/07/2017 (đã sửa đổi, bổ sung và ban hành mới)