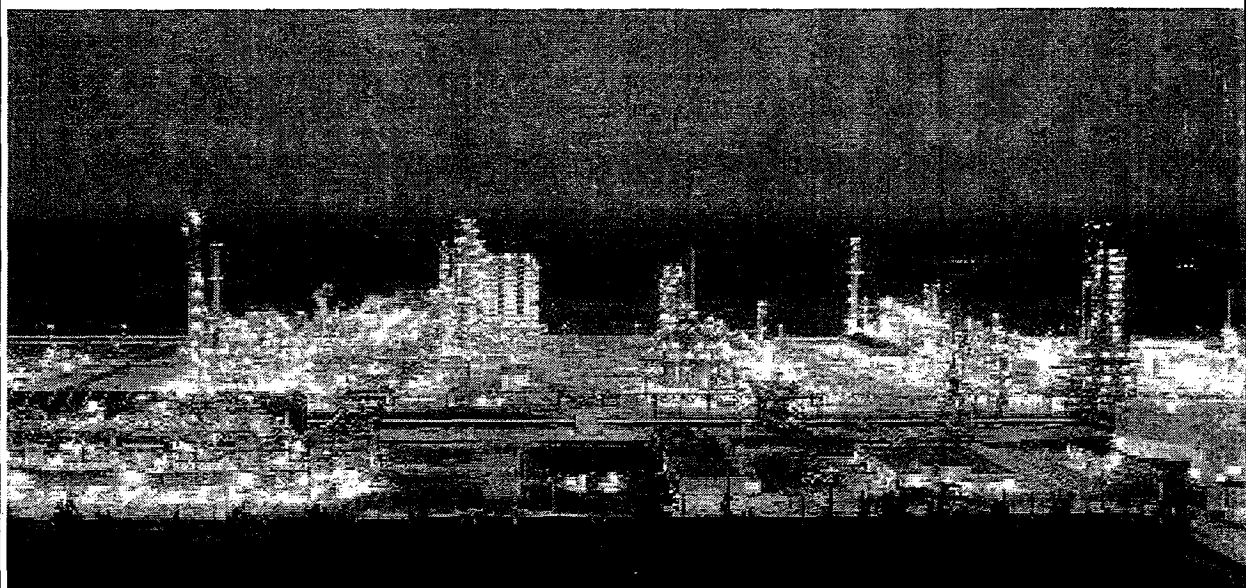


BỘ XÂY DỰNG
TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP



ĐỀ ÁN

**TÁI CẤU TRÚC VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ
CỦA TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM – CTCP
GIAI ĐOẠN 2016 - 2020, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2025**
(Điều chỉnh lần 3)



Hà Nội, tháng 12 năm 2017

MỤC LỤC

TT	NỘI DUNG	TRANG
	Căn cứ pháp lý	1
PHẦN 1	THỰC TRẠNG TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM	1
1	Về ngành nghề kinh doanh	2
2	Về tài chính	3
3	Về tổ chức, nguồn nhân lực	7
4	Về quản trị	11
PHẦN 2	KẾT QUẢ THỰC HIỆN ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC	16
1	Về ngành nghề kinh doanh	16
2	Về tài chính	17
3	Về tổ chức, nguồn nhân lực	20
4	Về quản trị	21
PHẦN 3	CHIẾN LƯỢC VÀ ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC LILAMA	24
I	Chiến lược phát triển của LILAMA giai đoạn 2016- 2020, tầm nhìn đến năm 2025	24
1	Tầm nhìn và sứ mệnh của LILAMA	24
2	Mục tiêu của LILAMA	24
3	Nội dung chiến lược phát triển của LILAMA đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025	27
4	Giải pháp thực hiện chiến lược	28
II	Đề án tái cấu trúc LILAMA	31
1	Sự cần thiết phải điều chỉnh, xây dựng lại Đề án tái cấu trúc LILAMA	30
2	Mục tiêu của chương trình tái cấu trúc LILAMA	31
PHẦN 4	NỘI DUNG TÁI CẤU TRÚC LILAMA	33
I	Giai đoạn 2016 - 2020	33
1	Về ngành nghề kinh doanh	33
2	Về tài chính	34
3	Về tổ chức, nguồn nhân lực	38
4	Về quản trị	42

TT	NỘI DUNG	TRANG
5	Quản trị sự thay đổi	46
II	Giai đoạn 2020 trở đi	46
1	Về ngành nghề kinh doanh	47
2	Về tài chính	48
3	Về tổ chức, nguồn nhân lực	48
4	Về quản trị	49
PHẦN 5	ĐỀ NGHỊ PHÊ DUYỆT	50
	DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC KÈM THEO	51

**GIẢI THÍCH CÁC CHỮ VIẾT TẮT, THUẬT NGỮ
ĐƯỢC NÊU TRONG ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC
QUẢN TRỊ CỦA TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP**

1. **LILAMA:** Là tên viết tắt của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP.
2. **Tổng công ty:** là Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP.
3. **Công ty con:** Là công ty do LILAMA đầu tư, sở hữu trên 50% vốn điều lệ.
4. **Công ty liên kết:** Là công ty do LILAMA đầu tư, sở hữu từ 20% đến dưới 50% vốn điều lệ.
5. **Đầu tư tài chính dài hạn:** Là công ty do LILAMA đầu tư, sở hữu dưới 20% vốn điều lệ.
6. **Công ty thành viên:** là công ty con, công ty liên kết và đơn vị hạch toán phụ thuộc của LILAMA.
7. **Vốn điều lệ:** Là số vốn do Chủ sở hữu đầu tư hoặc cam kết đầu tư trong một thời gian nhất định và ghi tại điều lệ công ty.
8. **Người đại diện phần vốn đầu tư của LILAMA tại các doanh nghiệp khác:** Là người được Hội đồng quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP giao quản lý phần vốn góp và ủy quyền thực hiện các quyền của LILAMA tại doanh nghiệp khác theo quy định của pháp luật.
9. **Tổng thầu EPC:** là nhà thầu thực hiện hợp đồng EPC.
EPC là chữ viết tắt bằng tiếng Anh: Engineering, Procurement, Construction được hiểu theo tiếng Việt là: Thiết kế, cung cấp thiết bị và thi công xây lắp.
10. **Phần “E”:** Là chữ viết tắt của Engineering được hiểu theo tiếng Việt là: Tư vấn, thiết kế, dịch vụ kỹ thuật;
11. **Phần “P”:** Là chữ viết tắt của Procurement được hiểu theo tiếng Việt là: Mua sắm, cung cấp thiết bị;
12. **Phần “C”:** Là chữ viết tắt của Construction được hiểu theo tiếng Việt là: Thi công xây lắp.
13. **HĐQT:** Là chữ viết tắt của Hội đồng quản trị
14. **Phòng QTRR:** Là chữ viết tắt của phòng Quản trị rủi ro.
15. **Ban KTNB:** Là chữ viết tắt của Ban Kiểm toán nội bộ.

ĐỀ ÁN
TÁI CẤU TRÚC VÀ NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ
CỦA TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP
GIAI ĐOẠN 2016 - 2020, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2025
(Điều chỉnh lần 3)

Căn cứ:

- Luật doanh nghiệp số 68/2014/QH13 và các văn bản hướng dẫn thi hành liên quan;
- Quyết định số 26/QĐ-BXD ngày 09/01/2013 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng về việc phê duyệt Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam giai đoạn 2012-2015 và định hướng đến năm 2020;
- Quyết định số 715/QĐ-BXD ngày 18/06/2015 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng về việc Điều chỉnh Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020;
- Quyết định số 58/2016/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ ngày 28/12/2016 về tiêu chí phân loại doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp có vốn nhà nước thực hiện sắp xếp giai đoạn 2016-2020;
- Chỉ thị số 04/CT-TTg ngày 02/02/2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc đẩy mạnh công tác sắp xếp đổi mới doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2016-2020;
- Quyết định số 103/QĐ-BXD ngày 24/02/2017 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng về ban hành Kế hoạch của Bộ Xây dựng thực hiện Chỉ thị số 04/CT-Ttg ngày 02/02/2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc đẩy mạnh công tác sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2016-2020;
- Quyết định số 1232/QĐ-TTg ngày 17/08/2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Danh mục doanh nghiệp có vốn nhà nước thực hiện thoái vốn giai đoạn 2017-2020;
- Văn bản số 2073/BXD-QLDN ngày 31/08/2017 của Bộ Xây dựng về việc thông qua Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của LILAMA giai đoạn 2016-2020, định hướng đến năm 2025;
- 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 LILAMA giai đoạn 2016-2020, định hướng đến năm 2025,

Thực hiện chủ trương sắp xếp đổi mới doanh nghiệp theo Chỉ đạo của Chính phủ, Tổng công ty Lắp máy Việt Nam đã xây dựng Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020.

Qua quá trình 5 năm thực hiện Đề án tái cấu trúc (từ năm 2013 đến năm 2017), tình hình Tổng công ty đã có nhiều biến chuyển theo hướng tích cực, cùng với đó, các định hướng chiến lược, nội dung Đề án nêu trên đã có những thay đổi. Do vậy để phù hợp với tình hình thực tế hiện nay và tiếp tục thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp; với mục đích nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp và hiệu quả quản lý, điều hành, tăng sức cạnh tranh nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tổng công ty và các công ty thành viên hoạt động trong các ngành kinh doanh chính, Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP tiến hành xây dựng, điều chỉnh “Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP giai đoạn 2016-2020 và định hướng đến năm 2025” như sau:

PHẦN 1: THỰC TRẠNG TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP

(Đến thời điểm 30/09/2017)

1. Về ngành nghề kinh doanh

- LILAMA triển khai hoạt động sản xuất kinh doanh theo 02 ngành nghề chính là (1) EPC, xây lắp và (2) Cơ khí chế tạo.

- Tiếp tục duy trì và phát triển các lĩnh vực hỗ trợ cho hoạt động sản xuất kinh doanh 02 ngành nghề chính (tư vấn thiết kế, giám sát, quản lý dự án; xuất nhập khẩu; cho thuê máy móc thiết bị; duy tu, sửa chữa và bảo dưỡng thiết bị các nhà máy công nghiệp; đào tạo tăng cường kỹ năng nghề...).

- Triển khai thoái vốn theo lộ trình các lĩnh vực kinh doanh không liên quan tới ngành nghề chính.

- Các công ty thành viên hoạt động tập trung trong hai ngành nghề chính theo định hướng của Tổng công ty.

- Thực trạng hai ngành nghề kinh doanh chính:

(1) Ngành EPC, xây lắp

+ Chiếm phần lớn giá trị sản lượng và doanh thu toàn Tổng công ty. LILAMA đang triển khai thực hiện tổng thầu EPC Dự án Nhà máy nhiệt điện Sông Hậu 1, lắp đặt thiết bị cho Dự án Nhà máy nhiệt điện Vĩnh Tân 4, Long Phú 1, Vĩnh Tân mở rộng, Thái Bình 2 và một số hợp đồng xây lắp khác.

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

(2) Ngành Cơ khí chế tạo

+ LILAMA đang trong quá trình tích lũy năng lực và kinh nghiệm, tạo dựng uy tín, thiết lập hệ thống quản trị doanh nghiệp bài bản, chú trọng chuẩn hóa hệ

thống quản lý chất lượng để đáp ứng yêu cầu của thị trường và đủ điều kiện tham gia vào chuỗi sản phẩm liên kết toàn cầu.

+ Cơ chế thí điểm 1791/QĐ-TTg của Chính phủ đang được áp dụng tại Dự án Nhà máy nhiệt điện Sông Hậu 1 do LILAMA làm tổng thầu EPC.

+ Các nhà máy cơ khí chế tạo vẫn giữ quy mô nhỏ, sản phẩm cơ khí chưa có hàm lượng công nghệ cao, không cạnh tranh được với nước ngoài và bị cạnh tranh gay gắt trong nước, do đó đầu ra cho sản phẩm khó và không ổn định. Để có thể tăng năng lực chế tạo vẫn cần những cơ chế, chính sách hỗ trợ thiết thực từ Chính phủ. (Chi tiết Phụ lục 01 – Danh mục nhà máy cơ khí chế tạo của LILAMA đến 30/11/2017).

2. Về tài chính

Công ty mẹ - LILAMA đã thực hiện cổ phần hóa và chuyển sang hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần từ ngày 06/04/2016, tuy nhiên tiềm lực tài chính của LILAMA còn hạn chế, vốn điều lệ, vốn chủ sở hữu thấp chưa đáp ứng yêu cầu phát triển, quy mô hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tính đến 30/09/2017 tình hình tài chính của LILAMA như sau:

2.1 Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP

2.1.1 Các chỉ tiêu tài chính chủ yếu

- Vốn điều lệ: 797 tỷ đồng, cơ cấu vốn điều lệ như sau:

+ Cổ đông nhà nước do Bộ Xây dựng làm chủ sở hữu: 780 tỷ đồng, chiếm 97,88% vốn điều lệ.

+ Cổ đông khác: 17 tỷ đồng, chiếm 2,12% vốn điều lệ.

- Tổng tài sản tại 30/09/2017: 7.805 tỷ đồng

- Vốn chủ sở hữu tại 30/09/2017: 924 tỷ đồng.

- Nợ phải thu tại 30/09/2017: 4.149 tỷ đồng:

Trong đó: + Trả trước cho người bán: 1.181 tỷ đồng.

+ Nợ phải thu khách hàng: 2.649 tỷ đồng.

+ Phải thu khác: 715 tỷ đồng.

+ Dự phòng nợ phải thu khó đòi (*): (396) tỷ đồng.

(*): *Chỉ tiêu có số liệu âm được ghi trong ngoặc ()*

Tại thời điểm 30/09/2017, số dư nợ đọng tại một số công trình của Tổng công ty vẫn còn lớn: 254 tỷ đồng. Do tình hình kinh tế khó khăn, một số công trình chủ đầu tư chậm thanh toán trong thời gian dài như xi măng Sông Thao: 156 tỷ đồng, thủy điện Hòa Na: 32 tỷ đồng, thủy điện An Điem II: 17 tỷ đồng, tòa nhà 52 Lĩnh Nam: 35 tỷ đồng và một số công trình khác: 14 tỷ đồng. Các khoản nợ đọng từ các công trình nói trên làm thiếu hụt nguồn vốn phục vụ sản xuất kinh doanh, tỷ trọng nợ lớn và gánh nặng chi phí tài chính (chủ yếu là chi phí lãi vay) dẫn đến làm ảnh hưởng đến tình hình tài chính và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty.

- Nợ phải trả tại 30/09/2017: : 6.881 tỷ đồng.
- Trong đó:*
 - + Phải trả người bán ngắn hạn : 3.456 tỷ đồng.
 - + Người mua trả tiền trước ngắn hạn : 496 tỷ đồng.
 - + Vay và nợ thuê tài chính ngắn hạn : 1.133 tỷ đồng.
 - + Vay và nợ thuê tài chính dài hạn : 654 tỷ đồng.
 - + Phải trả khác : 1.142 tỷ đồng.

Hệ số nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu tại thời điểm 30/09/2017 vẫn ở mức cao: 7,45 lần. Tuy nhiên, hệ số này đã giảm đáng kể so với năm 2011 (16,7 lần). Nguyên nhân là do vốn điều lệ của LILAMA thấp (797 tỷ đồng) trong khi doanh thu hàng năm lớn (năm 2016 là 7.377 tỷ đồng, lũy kế 9 tháng năm 2017 là 10.706 tỷ đồng). Do đó, vốn cho SXKD chủ yếu dựa vào vốn vay ngân hàng và người mua trả tiền trước (do đặc thù các công trình của LILAMA là các công trình tổng thầu EPC lớn, giá trị tạm ứng của một số hợp đồng tương đối lớn) dẫn đến hệ số nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu cao. Việc tái cơ cấu LILAMA thông qua tăng vốn điều lệ, tìm kiếm các nguồn tài trợ khác... phù hợp với quy mô hoạt động sẽ giảm dần hệ số nợ của Tổng công ty về mức an toàn, hợp lý.

- Kết quả kinh doanh năm 2015-2016 và ước thực hiện năm 2017:

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2015	Năm 2016	Ước TH 2017
1. Tổng doanh thu và thu nhập	tỷ đồng	5.129	7.681	16.431
2. Tổng chi phí	tỷ đồng	5.068	7.614	16.351
<i>Trong đó: Chi phí lãi vay</i>	tỷ đồng	<i>186</i>	<i>178</i>	<i>216</i>
3. Lợi nhuận trước thuế	tỷ đồng	61	67	80

2.1.2 Tình hình đầu tư ra ngoài doanh nghiệp

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

Thực hiện Đề án Tái cấu trúc, giai đoạn 2013-2017, LILAMA đã tích cực triển khai tái cơ cấu các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp bằng các biện pháp thoái vốn tại các doanh nghiệp không thuộc lĩnh vực kinh doanh chính và hoạt động không hiệu quả.

Tổng giá trị đầu tư vốn ra ngoài doanh nghiệp tại thời điểm 30/09/2017 là 876 tỷ đồng, đã giảm rất lớn (giảm 817 tỷ đồng) so với thời điểm Tổng công ty xây dựng Đề án tái cấu trúc (30/09/2012). Điều này đã góp phần giảm tỷ lệ đầu tư ra ngoài doanh nghiệp (tại thời điểm 30/09/2017, giá trị đầu tư vốn ra ngoài doanh nghiệp vượt vốn điều lệ chỉ còn 79 tỷ đồng (876 tỷ đồng - 797 tỷ đồng)) và bổ sung một phần vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên lợi ích thu được từ các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp của Tổng công còn rất thấp hoặc không thu được lợi ích từ một số khoản đầu tư, gánh

chịu thua lỗ từ một số đơn vị thành viên hoạt động không hiệu quả; bên cạnh đó, Tổng công ty vẫn đang phải chi trả các khoản lãi vay hàng năm rất lớn (bao gồm khoản lãi trái phiếu doanh nghiệp) ảnh hưởng đến tình hình tài chính của Tổng công ty.

Chi tiết lợi ích thu được từ các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp giai đoạn 2012-2017, cụ thể như sau:

Đơn vị tính: triệu đồng

Năm	Giá trị đầu tư	Cổ tức	Tỷ lệ cổ tức/Giá trị đầu tư
2012	1.838.301	25.269	1,37%
2013	1.795.193	32.382	1,80%
2014	1.198.947	40.306	3,36%
2015	1.143.355	29.235	2,56%
2016	951.530	22.925	2,41%
2017	876.383	20.489	2,34%

Do vậy, trong thời gian tới, một trong những mục tiêu quan trọng trong công tác tái cấu trúc là Tổng công ty tiếp tục đẩy mạnh công tác tái cấu trúc tài chính để đảm bảo hiệu quả đầu tư từ đó giảm dần vai trò và hướng đến không chỉ là nhà đầu tư tài chính đơn thuần.

2.1.3 Tình hình nợ vay của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP đến 30/09/2017

- Tổng số dư nợ vay đến 30/09/2017: 1.798 tỷ đồng.
- Trong đó:* Nợ vay ngắn hạn: 1.129 tỷ đồng.
- Nợ vay trung, dài hạn: 0 tỷ đồng.
- Nợ thuê mua tài chính: 21 tỷ đồng.
- Mệnh giá trái phiếu phát hành 2016: 648 tỷ đồng.

Các hệ số nợ vay của Tổng công ty đã có sự cải thiện lớn và về mức an toàn, cụ thể:

- + Hệ số Nợ vay/Vốn chủ sở hữu: 1,93 lần.
- + Hệ số Nợ vay/Vốn điều lệ: 2,24 lần.

- Trong giai đoạn qua, Tổng công ty đã cố gắng trong việc thu xếp nguồn vốn và hoàn thành việc thanh toán toàn bộ khoản trái phiếu LILAMA 1.000 tỷ đồng cho các trái chủ đến hạn tháng 6/2017.

- Tại thời điểm 30/09/2017, Toàn bộ số dư nợ vay là nợ vay trong hạn, không có nợ quá hạn. Tổng công ty luôn thanh toán nợ gốc và lãi vay đầy đủ, đúng hạn.

2.2 Toàn Tổng công ty

- Tổng cộng vốn điều lệ của Tổng công ty và các Công ty con tại 30/09/2017 là 1.886 tỷ đồng.

- Quy mô của các công ty con còn nhỏ: Công ty có vốn điều lệ nhỏ nhất là 32

tỷ đồng, Công ty có vốn điều lệ lớn nhất chỉ đạt 162,6 tỷ đồng. Số công ty có quy mô vốn điều lệ đến 50 tỷ đồng là 10 Công ty. Tuy nhiên, so với quy mô hoạt động của một số công ty thành viên có doanh thu lớn (trên 500 tỷ đồng/năm), vốn điều lệ của các công ty vẫn còn thấp, chưa đáp ứng nhu cầu phát triển.

- Dư nợ phải thu tính đến 30/09/2017 là	:	6.007 tỷ đồng.
<i>Trong đó:</i>		
+ Trả trước cho người bán	:	1.324 tỷ đồng
+ Nợ phải thu khách hàng	:	4.301 tỷ đồng.
+ Phải thu khác	:	382 tỷ đồng.

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

- Nợ phải trả tính đến 30/09/2017 là	:	12.683 tỷ đồng.
<i>Trong đó:</i>		
+ Phải trả người bán ngắn hạn	:	3.793 tỷ đồng.
+ Người mua trả tiền trước	:	1.333 tỷ đồng.
+ Vay và nợ ngắn hạn	:	4.160 tỷ đồng.
+ Vay và nợ dài hạn	:	1.036 tỷ đồng.
+ Phải trả khác	:	2.361 tỷ đồng.

Kết quả kinh doanh còn thấp, số liệu hợp nhất Tổng công ty năm 2015, 2016, và 9 tháng năm 2017 cụ thể như sau:

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Năm 2015	Năm 2016	9th 2017
1. Tổng doanh thu và thu nhập	tỷ đồng	8.718	11.841	13.429
2. Tổng chi phí	tỷ đồng	8.438	11.682	13.134
<i>Trong đó: Chi phí lãi vay</i>	<i>tỷ đồng</i>	<i>424</i>	<i>433</i>	<i>435</i>
3. Lợi nhuận trước thuế	tỷ đồng	280	159	295

Trong 3 năm vừa qua, một số đơn vị thành viên của LILAMA có hiệu quả sản xuất kinh doanh vẫn chưa cao, giá trị doanh thu các công ty đạt mức từ 500 tỷ đồng trở lên vẫn còn thấp, cụ thể như sau:

TT	Nội dung	Năm 2014	Năm 2015	Năm 2016
I	Doanh thu			
1	Số công ty DT dưới 100 tỷ đồng	5	4	3
2	Số công ty DT đạt từ 100 đến 500 tỷ đồng	8	5	5
3	Số công ty DT đạt từ 500 tỷ đến 1.000 tỷ đồng	4	3	3
4	Số công ty DT đạt trên 1.000 tỷ đồng	1	2	2
II	Lợi nhuận			
1	Số công ty có kết quả kinh doanh lỗ	3	1	1
2	Số công ty có kết quả kinh doanh lãi	15	13	12

Tình hình tài chính của LILAMA hiện nay vẫn còn gặp nhiều khó khăn. Cùng với đó, kinh tế thế giới vẫn hàm chứa nhiều rủi ro, ảnh hưởng không nhỏ đến nền kinh tế Việt Nam, khi mà nước ta đang ngày càng hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế thế giới. Mặt khác, do nợ công cao nên chính phủ thực hiện cắt giảm đầu tư công, các dự án đầu tư bị đình hoãn, giãn tiến độ làm cho thị trường công việc trong nước đối với ngành xây lắp vốn đã khó khăn nay lại càng khó khăn hơn, ảnh hưởng đến tốc độ tăng trưởng doanh thu của LILAMA.

Bên cạnh đó, do quy mô vốn điều lệ, vốn chủ sở hữu của các doanh nghiệp thuộc LILAMA còn nhỏ, năng lực cạnh tranh còn thấp ảnh hưởng đến thị phần công việc của LILAMA. Hiệu quả kinh doanh thấp do gánh nặng nợ vay, vốn chủ sở hữu thấp, nguồn vốn chủ yếu là vay ngân hàng dẫn đến chi phí lãi vay phải trả hàng năm lớn.

Vấn đề này cần phải được giải quyết thông qua chương trình tái cấu trúc: LILAMA cần ổn định cơ cấu vốn thông qua giảm vốn đầu tư ra ngoài doanh nghiệp, thu hồi công nợ tồn đọng, bán tài sản không có nhu cầu sử dụng/hiệu quả sử dụng thấp hoặc tái cấp vốn, tìm kiếm các nguồn vốn có lãi suất hợp lý để có thể giảm bớt gánh nặng chi phí lãi vay. Ngoài ra, LILAMA cần phải cải thiện tăng trưởng doanh thu thông qua khả năng cạnh tranh tốt hơn và thị phần lớn hơn, thông qua việc tái cấu trúc ngành nghề phù hợp với điều kiện và thế mạnh của từng công ty con. Và tái cấu trúc cũng sẽ tạo ra các bước đột phá trong việc giảm chi phí vận hành, giảm tình trạng cạnh tranh nội bộ giữa các đơn vị thành viên trong LILAMA.

Trong giai đoạn 2013-2016, mặc dù đa số các Công ty con/Công ty liên kết thuộc LILAMA đều SXKD có lãi. Tuy nhiên, một số công ty hoạt động không hiệu quả, phát sinh lỗ/tiềm ẩn lỗ (LILAMA 3, LILAMA 45-4, LILAMA Hà Nội, LISEMCO, LILAMA 45-3, VIFA), làm ảnh hưởng đến lợi nhuận và vốn chủ sở hữu của Tổng công ty. Trong quá trình cổ phần hóa Công ty mẹ, LILAMA đã thực hiện xử lý tài chính các đơn vị (VIFA, LILAMA Hà Nội) và thực hiện thoái vốn/bàn giao cho Công ty TNHH Mua bán nợ Việt Nam-DATC (LILAMA 3, LILAMA Hà Nội). Hiện nay, LILAMA đang tìm kiếm các nhà đầu tư chiến lược, có tiềm lực tài chính, thị trường để thoái vốn hoàn toàn tại các đơn vị thành viên hoạt động không hiệu quả.

3. Về tổ chức, nguồn nhân lực:

3.1 Tổ chức

Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP là doanh nghiệp hoạt động chính trong lĩnh vực Tổng thầu EPC, xây lắp và gia công chế tạo thiết bị cho các công trình công nghiệp và dân dụng, được hình thành từ 01/12/1960 với tên gọi ban đầu là Công ty Lắp máy; năm 1979 được chuyển thành Liên hiệp các xí nghiệp Lắp máy; năm 1995 được chuyển đổi thành Tổng công ty Lắp máy Việt Nam (LILAMA) theo Quyết định số 999/BXD - TCLĐ ngày 01/12/1995 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng; chuyển đổi sang tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - Công ty con theo Quyết định số 1772/QĐ - BXD ngày 22/12/2006 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng.

Tổng công ty Lắp máy Việt Nam chuyển đổi sang tổ chức và hoạt động theo mô hình Công ty trách nhiệm hữu hạn một thành viên 100% vốn nhà nước theo Quyết định số 93/TĐSD-HĐQT ngày 30/6/2010 của Hội đồng quản trị Tập đoàn Sông Đà.

Quyền và nghĩa vụ chủ sở hữu vốn tại Tổng công ty Lắp máy Việt Nam được chuyển về Bộ Xây dựng theo Quyết định số 913/QĐ-BXD ngày 18/10/2012 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng.

Ngày 29/3/2016 đã tổ chức thành công Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất Tổng công ty Lắp máy Việt Nam và chính thức hoạt động theo mô hình Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP kể từ ngày 06/4/2016.

Cơ cấu tổ chức hiện tại, Tổng công ty có 12 công ty con, 13 công ty liên kết và đầu tư tài chính dài hạn

(Chi tiết tại Phụ lục 02 – Sơ đồ tổ chức LILAMA tại thời điểm 30/09/2017).

3.1.1 Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP

Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP bao gồm:

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

- 09 phòng, ban chức năng nghiệp vụ, 01 Viện Công nghệ Hàn và 12 đơn vị trực thuộc gồm: 01 chi nhánh; 10 ban quản lý dự án, ban dự án, ban điều hành; 01 văn phòng đại diện *(Chi tiết Phụ lục 03 – Các phòng ban và đơn vị trực thuộc Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP).*

3.1.2. Công ty con, công ty liên kết và đầu tư tài chính dài hạn

- Công ty con: Có 12 công ty, các công ty con đã được cổ phần hóa *(Chi tiết tại Phụ lục 04 – Danh mục các Công ty con thuộc LILAMA đến 30/09/2017).*

- Các công ty liên kết và đầu tư tài chính dài hạn: Có 13 công ty *(Chi tiết tại Phụ lục 05 – Danh mục các Công ty liên kết và đầu tư dài hạn đến 30/09/2017).*

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

- Ưu điểm:

+ Mô hình tổ chức hiện tại được hình thành trong quá trình phát triển lâu dài của Tổng công ty. Các phòng ban chức năng, các đơn vị thành viên đã quen với cách thức làm việc theo mô hình tổ chức hiện tại. Với cơ cấu tổ chức này trong thời gian qua đã phát huy được tác dụng tích cực góp phần đưa thương hiệu của LILAMA là nhà thầu uy tín tại Việt Nam trong lĩnh vực EPC nhà máy nhiệt điện, xây lắp nhà máy lọc dầu, lắp đặt nhà máy thủy điện...

+ Mô hình tổ chức phân chia cấp điều hành, chức năng nhiệm vụ các phòng ban rõ ràng nên tạo được sự tập trung, thống nhất cao trong hoạt động quản lý điều hành của Tổng công ty.

+ Các công ty con ký hợp đồng nhận lại công việc từ Tổng công ty nên trong quá trình triển khai dự án có nhiều thuận lợi trong việc phối hợp công việc, đáp ứng nhanh việc điều động máy móc, phương tiện và nhân lực thực hiện dự án.

- Hạn chế:

+ Với mô hình tổ chức như hiện tại khi Tổng công ty có ít dự án sẽ dẫn đến tỷ lệ giữa lao động gián tiếp tại văn phòng so với tổng số lao động cao (số liệu tại 30/09/2017, số lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ 42,46%), dẫn đến hiệu quả sử dụng lao động chưa cao.

+ Một số đơn vị thành viên có địa bàn và phạm vi hoạt động chính trùng nhau dẫn đến tình trạng cạnh tranh nội bộ với nhau, đôi khi dẫn đến sự xung đột về mặt lợi ích trong tiếp thị và tìm kiếm việc làm.

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

3.2 Nguồn nhân lực (Lao động)

Tại thời điểm 30/9/2017: Tổng số lao động tại Tổng công ty là 676 người, trong đó số lao động gián tiếp 287 người (chiếm 42,46% tổng số lao động); Tổng số lao động của 12 công ty con là 15.244 người, trong đó số lao động gián tiếp 2.846 người (chiếm 18,67% tổng số lao động); Các công ty liên kết (LILAMA 45.3, LILAMA 45.4, TNCĐ, LILAMA invest) có tổng số lao động là 1.218 người, số lao động gián tiếp là 320 người (chiếm 26,27% tổng số lao động).

Là một doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực Tổng thầu EPC, gia công chế tạo, lắp đặt các thiết bị cơ khí, điện, tự động hóa của các công trình công nghiệp, người lao động LILAMA từ đội ngũ công nhân đến kỹ sư, cán bộ quản lý được đào tạo bài bản, đầy đủ về tay nghề, kỹ năng làm việc, kỹ năng quản lý. Lực lượng lao động này đã có nhiều kinh nghiệm, thực hiện thành công hàng loạt các dự án EPC nhiệt điện, lắp đặt dự án lọc dầu, thủy điện cũng như các công trình công nghiệp khác được các đối tác trong và ngoài nước đánh giá cao.

Để có được lực lượng chuyên nghiệp như hiện nay, đội ngũ lao động của LILAMA đã được tôi luyện, thử thách qua thi công các công trình, dự án lớn có sự giám sát, kiểm tra đánh giá chất lượng của Tư vấn nước ngoài. Qua những dự án tổng thầu EPC, dự án có quy mô vừa và nhỏ đến những dự án lớn trọng điểm quốc gia ..., lực lượng lao động của LILAMA đã từng bước trưởng thành về trình độ quản lý dự án, quản lý thi công, quản lý chất lượng và tay nghề.

Nhìn chung, lực lượng cán bộ lãnh đạo quản lý, kỹ sư, cử nhân LILAMA thực hiện dự án phần lớn đều thông thạo Tiếng Anh và có thể làm việc trực tiếp với chuyên gia nước ngoài, các kỹ sư có nhiều kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý dự án, quản lý thi công, quản lý chất lượng đối với các dự án lớn, dự án EPC; lực lượng công nhân kỹ thuật của LILAMA tinh thông về tay nghề, kỹ năng làm việc, đặc biệt đối với thợ hàn điện, thợ lắp máy, lắp ống, thợ gia công chế tạo.

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

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

- Lực lượng cán bộ, kỹ sư được phân chia thành từng bộ phận chuyên môn, tuy nhiên mức độ chuyên môn hóa còn chưa cao. Các công trình thi công ở địa bàn xa nên rất khó khăn trong việc điều chuyển, huy động nguồn nhân lực để tập trung tăng cường đẩy nhanh tiến độ. Mặt khác, khi công trình hoàn thành việc bố trí, sắp xếp lại lao động đặc biệt là đội ngũ cán bộ, quản lý lãnh đạo gặp nhiều khó khăn.

- Do ảnh hưởng của cơ chế cũ, hiện tại lực lượng lao động gián tiếp ở Tổng công ty cũng như công ty con còn chiếm tỷ lệ tương đối lớn trong tổng số lao động. Trong đó, còn tồn tại nhiều lao động không có nhu cầu sử dụng, một phần là lao động được chuyển từ lực lượng biên chế cũ sang hình thức hợp đồng không xác định thời hạn. Việc tồn tại nhiều lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc hoặc có ngành nghề không phù hợp đã ảnh hưởng đến các chỉ số phát triển chung, tuy nhiên doanh nghiệp không thể chấm dứt được hợp đồng do bị ràng buộc bởi các quy định của pháp luật.

- Về khả năng ngoại ngữ, số công nhân kỹ thuật biết ngoại ngữ ở mức độ giao tiếp thông thường và phục vụ cho yêu cầu công việc còn ở mức độ hạn chế.

- Về đào tạo lực lượng công nhân kỹ thuật, trước đây LILAMA có 02 Trường Cao đẳng nghề LILAMA là đơn vị nòng cốt đào tạo và bổ sung nguồn nhân lực cho ngành. Trường có cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ giảng dạy, học tập và đội ngũ cán bộ giáo viên có kinh nghiệm. Những năm qua, Tổng công ty đã đầu tư các xưởng thực hành, các phòng học chuyên ngành, trang thiết bị phục vụ giảng dạy và thực hành cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu. Hiện nay, 02 Trường cao đẳng nghề LILAMA đã được chuyển giao về Bộ Xây dựng quản lý (năm 2010 và năm 2014) nên ít nhiều đã ảnh hưởng đến sự chủ động trong việc đào tạo công nhân kỹ thuật của LILAMA.

- Năng suất lao động đang ở mức thấp, ảnh hưởng trực tiếp đến các chỉ số tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp như tỷ số lợi nhuận ròng trên vốn chủ sở hữu (ROE) và tỷ số lợi nhuận ròng trên tài sản (ROA). Một số nguyên nhân như sau:

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

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

- Hàng năm số lượng lao động nghỉ việc nhiều dẫn đến phải tuyển dụng lao động mới để bù đắp lực lượng. Việc tuyển dụng lao động đặc biệt là lao động có chất lượng cao ngày càng gặp nhiều khó khăn. Nguyên nhân cụ thể như sau:

+ Sự cạnh tranh để thu hút nguồn nhân lực có trình độ cao đang diễn ra hết sức gay gắt trong nền kinh tế thị trường. Đã xảy ra hiện tượng nguồn lao động có chuyên môn giỏi, có năng lực và kinh nghiệm tốt, đặc biệt là một số cán bộ quản lý của Tổng công ty chuyển đến làm việc cho một số doanh nghiệp trong, ngoài nước, ở khu chế xuất, khu công nghiệp có công việc ổn định, mức lương cao và các chế độ đãi ngộ tốt.

+ Trong những năm vừa qua, do ảnh hưởng của biến động kinh tế thế giới và nước ta nên các dự án được khởi công xây dựng ở Việt Nam không nhiều. Mặt khác, một số dự án do nhà thầu nước ngoài giữ vai trò tổng thầu EPC, sử dụng nhân lực và nhà thầu phụ nước ngoài nên tại một số thời điểm LILAMA thiếu việc làm dẫn đến người lao động nghỉ việc để chuyển đến các doanh nghiệp khác.

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

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

+ Do đặc thù thi công xây lắp các công trình nên việc huy động lao động tại mỗi thời điểm có khác nhau, khi có nhu cầu về nhân lực các đơn vị phải ký hợp đồng có thời hạn, hợp đồng thời vụ với người lao động (chiếm tỷ lệ từ 10 đến 20% tổng số lao động), đây cũng là một yếu tố hạn chế đến sự gắn kết của người lao động đối với doanh nghiệp.

4. Về quản trị

Hiện nay, trước sự phát triển, điều chỉnh nền kinh tế đất nước theo hướng hội nhập sâu rộng với kinh tế quốc tế, LILAMA cũng liên tục có sự điều chỉnh, thay đổi quản trị thông qua việc tái cấu trúc doanh nghiệp làm cho hiệu quả hoạt động của Tổng công ty được nâng cao rõ rệt, các khó khăn từng bước được đẩy lùi, các hoạt động ngày càng được minh bạch, đi vào quy chuẩn và lợi nhuận không ngừng được nâng lên.

4.1 Cấu trúc quản trị ở cấp Tổng công ty

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

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

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

Đại hội đồng cổ đông LILAMA họp lần đầu ngày 29/3/2016 chính thức chuyển Tổng công ty sang mô hình công ty cổ phần, cơ cấu sở hữu vốn Nhà nước (97,88%) và các cổ đông còn lại chủ yếu là cán bộ nhân viên LILAMA. Do vậy, cổ đông Nhà nước chi phối toàn bộ các quyết định của Đại hội đồng cổ đông, song dưới sự giám sát của các cổ đông thể nhân và mô hình mới đã đặt ra và làm cho các hoạt động của LILAMA được chuẩn hóa và minh bạch hơn, điều này được thể hiện rõ tại Đại hội đồng cổ đông thường niên 2017.

** Hội đồng quản trị Tổng công ty:*

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

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

Hiện tại Hội đồng quản trị gồm 05 Thành viên, đều là người đại diện phần vốn của Cổ đông Nhà nước do Bộ Xây dựng quyết định cử và do Đại hội đồng cổ đông bầu. Trong đó có 02 thành viên chuyên trách, 01 thành viên kiêm nhiệm Tổng giám đốc, 01 thành viên kiêm nhiệm Phó Tổng giám đốc và 01 thành viên kiêm nhiệm Kế toán trưởng Tổng công ty. Các Thành viên Hội đồng quản trị đã từng nắm giữ các chức vụ quản lý điều hành chủ chốt ở Công ty mẹ, có kinh nghiệm, năng lực vượt trội và được thử thách tại LILAMA (*Trích ngang lý lịch Thành viên Hội đồng quản trị LILAMA - Phụ lục 6*).

Để tái cấu trúc thành công, đòi hỏi LILAMA phải có kế hoạch lựa chọn, đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ quản lý doanh nghiệp của đội ngũ cán bộ kế cận những năm tới và kiện toàn bộ máy quản lý cho phù hợp tình hình mới.

Để quản lý Tổng công ty, Hội đồng quản trị đã trực tiếp hoặc phân cấp cho Tổng giám đốc ban hành các quy chế quản lý nội bộ trên mọi lĩnh vực của Tổng công ty, ban hành các nghị quyết và quyết định thuộc thẩm quyền, đồng thời giám sát và kiểm tra việc thực hiện.

Giúp việc Hội đồng quản trị có các phòng ban chức năng, Ban kiểm toán nội bộ và Tổ giúp việc Hội đồng quản trị. Thông qua các công cụ của mình, Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc nắm được thực trạng công tác quản trị, tình hình sản xuất kinh doanh và tài chính để có các quyết sách phù hợp và đúng đắn.

Qua gần 02 năm hoạt động với các thành tựu đã đạt được, các Thành viên và Hội đồng quản trị đã đáp ứng được yêu cầu đặt ra, hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao, được Bộ Xây dựng ghi nhận và tạo được lòng tin của cổ đông cũng như cán bộ công nhân viên.

** Ban kiểm soát*

Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu theo đề cử của các cổ đông, thực hiện các quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm theo Điều lệ LILAMA và pháp luật. Trong đó các nhiệm vụ trọng yếu gồm: Giám sát Hội đồng quản trị, Tổng Giám

độc trong việc quản lý và điều hành LILAMA; Kiểm tra tính hợp lý, hợp pháp, trung thực và mức độ cần trọng trong quản lý, điều hành hoạt động sản xuất - kinh doanh; tính hệ thống, nhất quán và phù hợp của công tác kế toán, thống kê và lập báo cáo tài chính tại LILAMA; Thẩm định tính đầy đủ, hợp pháp và trung thực của báo cáo của Hội đồng quản trị trình Đại hội đồng cổ đông; Rà soát, kiểm tra, đánh giá hiệu lực và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro và cảnh báo sớm của LILAMA; Kiến nghị Hội đồng quản trị hoặc Đại hội đồng cổ đông các biện pháp sửa đổi, bổ sung, cải tiến cơ cấu tổ chức quản lý, giám sát và điều hành hoạt động kinh doanh của LILAMA.

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

Ban kiểm soát đã ban hành được Quy chế hoạt động, các Kiểm soát viên đã được cử tham gia các lớp học chứng chỉ chuyên môn theo yêu cầu của Luật doanh nghiệp, đã lập kế hoạch hoạt động hàng năm và triển khai thực hiện đồng thời có những kiến nghị thiết thực để hoàn thiện công tác quản trị LILAMA.

** Ban Tổng giám đốc Tổng công ty:*

Ban Tổng giám đốc LILAMA hiện có 05 người, gồm Tổng giám đốc và 04 Phó tổng giám đốc. *(Lý lịch trích ngang của Ban Tổng giám đốc LILAMA - Phụ lục 6).*

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

Ban Tổng giám đốc vừa điều hành quản lý vốn và tài sản của Tổng công ty và các Công ty thành viên với vai trò của chủ sở hữu, vừa trực tiếp điều hành về sản xuất kinh doanh, đầu tư, tài chính tại các dự án dưới góc độ là Tổng thầu/Nhà thầu. Ngoài ra, trong một số trường hợp vừa là người điều hành, vừa là đối tác với các Công ty thành viên trong các hợp đồng kinh tế.

Hiện nay, Ban Tổng giám đốc với cơ cấu cơ bản là hai thế hệ đã đáp ứng được yêu cầu, nhiệm vụ trong công tác quản lý, điều hành toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng công ty. Tuy nhiên, trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt giữa các nhà thầu nước ngoài và doanh nghiệp tư nhân đòi hỏi LILAMA sẽ phải lập quy hoạch đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ cán bộ kế cận, hoàn thiện chức năng nhiệm vụ, điều kiện tiêu chuẩn và kiện toàn bộ máy quản lý.

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

Tổng công ty đã kiện toàn và ban hành Quy chế hoạt động của Hội đồng quản trị và quan hệ phối hợp với Tổng giám đốc. Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc hoạt động theo chức năng nhiệm vụ, nêu cao tinh thần trách nhiệm, đã có sự phối

hợp nhịp nhàng nhất là giải quyết các vấn đề trọng yếu, cấp bách với mục tiêu tối thượng vì sự phát triển của Tổng công ty.

4.2 Quản trị giữa Tổng công ty và các Công ty thành viên

** Vai trò của Tổng công ty:*

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

Để quản lý các Công ty thành viên, Tổng công ty đã ban hành các quy chế trên nhiều lĩnh vực như: Quy chế quản lý tài chính, Quy chế phân cấp và quản lý dự án đầu tư, Quy định chế độ báo cáo thống kê định kỳ, Quy chế quản lý người đại diện phần vốn Tổng công ty đầu tư vào doanh nghiệp khác, Quy chế quản lý người đại diện tham gia Ban kiểm soát tại công ty có vốn góp của LILAMA,.. Bên cạnh đó, Tổng công ty cử người đại diện phần vốn tại các đơn vị thành viên và nắm giữ vai trò điều hành chủ chốt, quản lý tại các công ty, cử cán bộ tham gia Ban kiểm soát các công ty thành viên; tổ chức giám sát người đại diện theo quy định của pháp luật. Những cán bộ này ngoài việc tuân thủ theo quy định của pháp luật và điều lệ công ty còn phải tuân thủ theo quy chế hoạt động do Tổng công ty ban hành.

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

LILAMA hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực xây lắp, gia công chế tạo và lắp đặt các thiết bị cho các công trình công nghiệp. Hiện tại, LILAMA có 25 công ty con, công ty liên kết, đầu tư tài chính dài hạn. Tổng công ty và tại các công ty có vốn góp của Tổng công ty cũng như các công ty có vốn góp của các công ty con đều có Hội đồng quản trị và đội ngũ lãnh đạo điều hành riêng. Với cơ cấu như vậy, mặt tích cực là tạo sự chủ động, tự chịu trách nhiệm; song với những công ty có quy mô nhỏ và doanh thu thấp, cơ cấu như vậy cũng chưa thật hợp lý, chi phí để duy trì bộ máy quản trị điều hành lớn, hiệu quả hoạt động không cao.

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

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

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

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

Mô hình quản trị của Tổng công ty về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu của hoạt động sản xuất kinh doanh ngày càng mở rộng của LILAMA. Tốc độ tăng trưởng về doanh thu hàng năm cao hơn mức bình quân chung của ngành xây dựng. Tổng công ty đã xây dựng chiến lược phát triển tổng thể và định hướng để các công ty thành viên hoạt động theo chiến lược phát triển chung. Ban Lãnh đạo và toàn thể CBCNV LILAMA đã thể hiện tinh thần đoàn kết thống nhất cùng thực hiện và hướng tới hoàn thành các mục tiêu đã đề ra.

- Trong công tác quản trị của Tổng công ty:

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

Trong thời kỳ phát triển đa ngành của Chính phủ những năm trước, Tổng công ty chưa chuẩn hoá vai trò của nhà hoạch định và kiểm soát chiến lược tích cực, nhà vận hành năng động và nhà đầu tư tài chính, dẫn đến hệ lụy một số dự án chưa đạt hiệu quả, phát sinh nhiều khoản nợ quá hạn chưa thu hồi được. Đến nay quy trình quản trị và kiểm soát về cơ bản đã đáp ứng được yêu cầu quản trị đề ra, việc tái cơ cấu lại các khoản nợ đã được giải quyết về cơ bản, việc chuẩn hóa chiến lược phát triển LILAMA trong vai trò Nhà Tổng thầu EPC, Chế tạo lắp đặt và Quản lý dự án sẽ quyết định đến việc hoàn chỉnh quy trình quản trị và kiểm soát trong giai đoạn tới.

- Trong công tác quản trị công ty thành viên:

Tổng công ty đã cử Người đại diện phần vốn tại các công ty con, nắm giữ các vị trí quản lý chủ chốt là Chủ tịch Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc, Kế toán trưởng, cử cán bộ tham gia vào Ban kiểm soát nên các quyết định then chốt của công ty con đều có sự phê duyệt, thỏa thuận và bám sát định hướng chiến lược của Tổng công ty. Cơ bản những người được lựa chọn cử/giới thiệu đều phải trải qua kinh nghiệm quản lý, điều hành nhất định, có năng lực đáp ứng được yêu cầu nhiệm vụ.

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

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

PHẦN 2: KẾT QUẢ THỰC HIỆN ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC

(Từ khi từ 09/01/2013 đến thời điểm 30/09/2017)

1. Ngành nghề kinh doanh:

- LILAMA thực hiện tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh theo đúng lộ trình trong Đề án sửa đổi lần 2 đã được Bộ Xây dựng phê duyệt. Theo đó, LILAMA chỉ tập trung vào 2 ngành nghề chính: (1) Tổng thầu EPC, Xây lắp; (2) Cơ khí chế tạo.

- LILAMA đã xác định được chiến lược ngành nghề phù hợp, giúp cho hoạt động sản xuất kinh doanh tập trung hơn, tránh tình trạng các nguồn lực bị phân tán, nâng cao hiệu quả hoạt động.

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

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

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

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

(1) Ngành EPC, xây lắp

+ Hoàn thành cơ bản công tác lắp đặt thiết bị dự án lọc dầu Nghi Sơn, hiện đang thực hiện nốt công tác chạy thử.

+ Tiếp tục thực hiện các hợp đồng đã ký kết: Nhiệt điện Sông Hậu 1, nhiệt điện Thái Bình 2, nhiệt điện Vĩnh Tân 4, nhiệt điện Long Phú 1...

+ Ký thêm một số hợp đồng và đang tích cực triển khai thực hiện các hợp đồng này: Lắp đặt thiết bị một số hệ thống thuộc dự án nhiệt điện Vĩnh Tân 4 mở rộng (kết cấu thép lò hơi, ống làm mát, lắp đặt cơ khí...), xây lắp các dự án trạm điện và nhiều hợp đồng khác.

+ Tham gia đấu thầu xây lắp các dự án: Nhiệt điện Vân Phong 1, nhiệt điện Quảng Trị 1, nhà máy Xử lý nước thải Nhiêu Lộc - Thị Nghè, cảng cửa ngõ quốc tế Hải Phòng, bệnh viện đa khoa tỉnh Kiên Giang (qui mô 1.020 giường)...

+ Tích cực tiếp xúc, tìm kiếm, tham gia dự thầu các dự án mới tiềm năng như: Nhiệt điện Quảng Trạch 1 (2x600MW), nhiệt điện Na Dương 2 (1x100MW), nhiệt điện Nam Định (2x600MW), nhiệt điện Quảng Trị 1 (2x600MW), lọc dầu Vũng Rô, lọc hóa dầu Dung Quất mở rộng, Formosa Hà Tĩnh, hầm Thủ Thiêm...

(2) Ngành Cơ khí chế tạo

- Cơ khí xuất khẩu:

+ Giá trị xuất khẩu sản phẩm cơ khí của LILAMA tính đến hết quý 3/2017 đạt

gần 10 triệu USD. Sản phẩm xuất khẩu chủ yếu là kết cấu thép, cầu container, bộ sấy không khí, thiết bị cho nhà máy lọc hóa dầu, thiết bị hệ thống làm mát, hệ thống giá đỡ cho tàu kéo đẩy, tổ hợp khung máy phát...

+ Đối tác xuất khẩu là các tập đoàn, doanh nghiệp cơ khí lớn trên thế giới như: Bedeschi, Enxio, Danieli, Sumitomo Heavy Industries Ltd, Redecam Group S.p.A, Kocks Ardelt Kranbau, Damen Shipyards Gorinchem... Sản phẩm của LILAMA được xuất đi nhiều thị trường, trong đó có các thị trường phát triển như Hoa Kỳ, Nhật Bản, Canada, Nga, Arabia Saudi...

- Chế tạo thiết bị trong nước:

+ LILAMA đang triển khai công tác gia công chế tạo thiết bị trong nước cho dự án nhà máy nhiệt điện Sông Hậu 1. Tính đến hết quý 3/2017, khối lượng chế tạo đạt hơn 6.600 tấn thiết bị, chiếm khoảng 33% tổng khối lượng thiết bị LILAMA chế tạo cho dự án này. Các thiết bị LILAMA chế tạo gồm có: kết cấu thép, đường ống nước làm mát, vỏ lọc bụi tĩnh điện.

+ Hoàn thành tốt một số hợp đồng sửa chữa, bảo dưỡng các nhà máy nhiệt điện, lọc dầu, hóa chất (nhiệt điện Cẩm Phả; lọc hóa dầu Dung Quất...). LILAMA hiện là đối tác tin cậy, được nhiều khách hàng tin tưởng vào năng lực sửa chữa, bảo dưỡng các nhà máy công nghiệp.

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

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

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

- Các hợp đồng cơ khí chế tạo phần lớn xuất phát từ hợp đồng EPC, xây lắp. Các hợp đồng xuất khẩu còn nhỏ lẻ, giá trị thấp và chỉ một số ít công ty là có hợp đồng xuất khẩu sản phẩm cho đối tác nước ngoài.

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

2. Tài chính:

2.1. Tăng vốn điều lệ tại các công ty nắm giữ chi phối:

- Hiện nay, do tình hình hình tài chính của LILAMA đang gặp nhiều khó khăn và phải thu xếp nguồn vốn để thanh toán các khoản nợ, mua lại trái phiếu phát hành năm 2016 nên LILAMA chưa có nguồn vốn để đầu tư thêm vào các công ty con nắm giữ chi phối (LILAMA 10, LILAMA 18, LILAMA 69.1). Do vậy, trong giai đoạn 2017-2020, các công ty thực hiện tăng vốn điều lệ từ nguồn vốn chủ sở hữu (lợi nhuận chưa phân phối, thặng dư...) của các công ty.

Ngoài ra, một số đơn vị thành viên có nhu cầu tăng vốn nhưng LILAMA không đầu tư thêm (Công ty CP LILAAM 69.2, LILAMA 69.3).

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

Thực hiện Đề án tái cấu trúc đã được phê duyệt, trong giai đoạn 2013 đến tháng 9/2017, LILAMA đã tích cực triển khai công tác thoái vốn. Cụ thể đến hết tháng 09/2017 như sau:

- Hoàn thành thoái toàn bộ vốn tại 05 công ty và 01 ngân hàng.
- Thoái một phần vốn tại 04 công ty.
- Thực hiện giảm 50% vốn điều lệ tại 01 công ty liên kết.
- Bàn giao cho Công ty TNHH Mua bán nợ Việt Nam: 01 công ty.

Số tiền thu về **415,4 tỷ đồng** được Tổng công ty dùng để bổ sung nguồn vốn sản xuất kinh doanh và tái cơ cấu các khoản nợ vay.

(Chi tiết tại Phụ lục 07- Tổng hợp thoái vốn của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP đến 30/09/2017)

- LILAMA đang tích cực thực hiện các thủ tục thoái vốn tại một số công ty, như Công ty CP LILAMA 45-1, Công ty TNHH Tư vấn thiết kế CIMAS, Công ty CP Đầu tư xây dựng Lilama, Công ty CP Thủy điện Sông Vàng và Công ty CP Thủy điện Hủa Na:

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

2.1 Tái cấu trúc nợ (tái cấu trúc các khoản nợ trung và dài hạn)

Để thu xếp vốn cho việc trả trái phiếu LILAMA 1.000 tỷ đồng gốc và 92 tỷ đồng lãi đến hạn tháng 6/2017, Tổng công ty đã phát hành trái phiếu 800 tỷ đồng vào năm 2016 với thời hạn 5 năm và sử dụng nguồn vốn tích lũy từ hoạt động SXKD.

LILAMA đã thực hiện nghĩa vụ thanh toán gốc và lãi trái phiếu phát hành 1.000 tỷ đồng năm 2007 cho các trái chủ vào tháng 6/2017.

Đến thời điểm hiện nay, LILAMA đã mua lại 208 tỷ đồng trong 800 tỷ đồng trái phiếu phát hành năm 2016, số dư nợ trái phiếu còn lại là 592 tỷ đồng.

2.2 Về xử lý tồn tại tại Công ty CP Tôn mạ màu Việt Pháp (VIFA)

Các tồn tại tại VIFA đã được xử lý trong quá trình Cổ phần hóa Công ty mẹ Tổng công ty. Tòa án nhân dân thành phố Hải Phòng đã ra tuyên bố phá sản VIFA vào tháng 9/2017.

2.3 Thu hồi công nợ

- LILAMA đã hoàn thành việc thu hồi được khoản nợ tồn đọng tại các công trình: Xi măng Thăng Long, Xi măng Hoàng Mai, Xi măng Tam Điệp, ...; thu hồi được một phần nợ tại một số công trình nợ đọng kéo dài như: Xi măng Sông Gianh, Xi măng Hải Phòng...

Cụ thể: Tổng số nợ đọng đã thu hồi được trong 9 tháng đầu năm 2017 là 118,06 tỷ đồng (cụ thể tại: Công trình Uông Bí mở rộng 1: 100 tỷ đồng; Công trình Thủy điện Hủa Na: 9,86 tỷ đồng; Công trình Chế tạo thép Bộ Công An 7,26 tỷ đồng, Nhà máy Xi măng Hải Phòng 0,44 triệu đồng; Công trình Thủy điện An Diêm 0,5 tỷ đồng). Số tiền thu được này được bổ sung vào nguồn vốn phục vụ hoạt động SXKD và trả nợ của LILAMA. Số nợ đọng còn phải thu đến 30/09/2017 là 253,5 tỷ đồng.

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

Sau gần 5 năm triển khai theo Đề án tái cấu trúc, Nội dung điều chỉnh bổ sung Đề án đã được Bộ Xây dựng phê duyệt, mặc dù LILAMA còn gặp nhiều khó khăn do tác động của suy thoái kinh tế toàn cầu, các công trình chính LILAMA thi công trong nhữn năm qua còn gặp nhiều khó khăn, cụ thể các công trình đã triển khai đi vào giai đoạn hoàn thiện nên doanh thu không cao, trong khi các công trình mới dự kiến thi công theo kế hoạch thì Chủ đầu tư chậm triển khai, chậm thanh toán... Tuy nhiên, việc tái cơ cấu LILAMA bước đầu đã đem lại những kết quả tích cực, thể hiện qua các chỉ số sau:

- *Hệ số nợ/ Vốn chủ sở hữu*: Hệ số nợ/Vốn chủ sở hữu của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP và hợp nhất toàn Tổng công ty năm 2011 tương ứng là 16,73 lần và 15,69 lần đã giảm xuống rõ rệt, tương ứng còn 7,44 lần và 6,13 lần vào năm 2017 (9 tháng năm 2017). Hệ số nợ/vốn chủ sở hữu của LILAMA vẫn còn cao là do đặc thù ngành nghề của LILAMA, vốn cho SXKD chủ yếu dựa vào vốn vay ngân hàng và người mua trả tiền trước, trong khi vốn điều lệ và vốn chủ sở hữu còn thấp so với quy mô hoạt động SXKD.

- *Dòng tiền hoạt động*: Dòng tiền hoạt động Tổng công ty và hợp nhất toàn Tổng công ty năm 2011 tương ứng là âm 2.476 tỷ đồng và âm 2.403 tỷ đồng đã tăng lên tương ứng là âm 136 tỷ đồng và 295 tỷ đồng (9 tháng năm 2017).

- *Khả năng thanh toán hiện hành*: Khả năng thanh toán hiện hành Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP và hợp nhất toàn Tổng công ty năm 2011 tương ứng là 1,01 lần và 0,94 lần đã tăng lên tương ứng là 1,02 lần và 0,97 lần tại 30/09/2017.

- *Tỷ suất tự tài trợ*: Tỷ suất tài trợ Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP và hợp nhất toàn Tổng công ty năm 2011 tương ứng là 0,35% và 0,02% đã tăng mạnh, tương ứng là 11,84% và 14,03% tại 30/09/2017.

- *Tỷ suất lợi nhuận ròng (Lợi nhuận trước thuế/Doanh thu)*: Tỷ suất lợi nhuận ròng của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP năm 2011 tương ứng là 0,6% đã tăng lên tương ứng là 0,9% vào năm 2016.

3. Tổ chức, nguồn nhân lực:

3.1 Về tổ chức

3.1.1 Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP

- Tổ chức thành công Đại hội đồng cổ đông lần thứ nhất Tổng công ty Lắp máy Việt Nam-CTCP vào ngày 29/3/2016 và chính thức hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần kể từ ngày 06/4/2016.

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

- Tổng công ty đã hoàn thiện hồ sơ bàn giao vốn nhà nước sang Công ty Cổ phần, đã hoàn thiện và trình Hồ sơ đăng ký giao dịch trên sàn Upcom lên Sở giao dịch chứng khoán Hà Nội. Ngày 09/8/2017, Sở giao dịch Chứng khoán Hà Nội đã chấp thuận cho LILAMA được đăng ký giao dịch Cổ phiếu (mã CP: LLM) tại Sàn giao dịch Chứng khoán Hà Nội từ ngày 16/08/2017.

- Hội đồng quản trị LILAMA đã có Nghị quyết số 373/NQ-HĐQT về việc lựa chọn đơn vị tư vấn xác định giá trị doanh nghiệp của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam-CTCP để thoái vốn nhà nước. Hiện nay, LILAMA đang phối hợp với đơn vị tư vấn thực hiện xác định giá trị doanh nghiệp và xây dựng phương án thoái vốn nhà nước tại LILAMA.

- Tính đến 30/09/2017, Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP có 09 phòng ban chức năng, 01 Viện công nghệ Hàn và 12 ban quản lý dự án, ban điều hành, văn phòng đại diện; thành lập, giải thể một số Ban dự án nhằm đáp ứng theo tình hình sản xuất kinh doanh.

3.1.2 Công ty thành viên

- Đến hết tháng 09/2017, số lượng công ty con, công ty liên kết và đầu tư tài chính dài hạn của LILAMA như sau:

+ Công ty con: 12 công ty.

+ Công ty liên kết và đầu tư tài chính dài hạn: 13 công ty.

(Chi tiết tại Phụ lục 04 và phụ lục 05)

3.2 Về nguồn nhân lực

- Tổng công ty đang từng bước tiến hành tái cơ cấu nguồn nhân lực bằng các biện pháp như sắp xếp, điều chuyển, định biên, bố trí, tái cơ cấu để bộ máy nhân sự được tinh gọn, hiệu quả phù hợp với chức năng nhiệm vụ mới; giảm tỷ lệ lao động gián tiếp xuống mức phù hợp; tuyển dụng mới; tổ chức đào tạo, đào tạo lại nguồn nhân lực.

- Hàng năm, Tổng công ty tuyển dụng và tổ chức khóa đào tạo, bồi dưỡng kỹ năng nghề nghiệp, ngoại ngữ cho lực lượng kỹ sư mới với thời gian từ 1-3 tháng, sau đó điều động đến làm việc tại các công trường dự án.

- Tổng công ty đã cử nhiều lượt cán bộ tham gia các khóa bồi dưỡng chuyên môn nghiệp vụ giám sát công trình, nghiệp vụ đấu thầu; cử cán bộ tham dự các khóa đào tạo, bồi dưỡng về lý luận chính trị - hành chính cao cấp.

- Xác định đào tạo thực tiễn đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc nâng cao trình độ, kinh nghiệm đối với nguồn nhân lực, Tổng công ty đã tổ chức đào tạo lực lượng kỹ sư trẻ về nghiệp vụ quản lý dự án, quản lý chất lượng, quản lý thi công, quản lý an toàn trực tiếp tại các công trình, dự án. Để nâng cao trình độ tiếng Anh cho lực lượng kỹ sư, Tổng công ty có hình thức đào tạo linh hoạt, phù hợp tại chỗ, phân chia kỹ sư mới theo các nhóm và phân công cho những kỹ sư thông thạo tiếng Anh trực tiếp đào tạo, hướng dẫn để lực lượng kỹ sư mới này có khả năng trực tiếp làm việc với các chuyên gia, tư vấn nước ngoài.

- Ngoài việc các công ty thành viên tự tuyển dụng nhân lực theo nhu cầu sản xuất kinh doanh, LILAMA và Trường cao đẳng nghề LILAMA 1 đã ký hợp đồng đào tạo theo địa chỉ với các yêu cầu mang tính đặc thù riêng để cung ứng, bổ sung nguồn nhân lực công nhân kỹ thuật cho các Công ty thành viên.

- LILAMA thường xuyên tổ chức đào tạo bồi dưỡng, nâng cao kỹ năng tay nghề và cấp chứng chỉ trình độ SMAW/2G+3G, GTAW + SMAW/6G; GTAW/6G cho công nhân kỹ thuật hàn của các công ty thành viên để triển khai các dự án

ngay tại các công trình dự án hoặc tại Trường cao đẳng nghề LILAMA 1. Trong khoảng thời gian từ năm 2013 đến năm 2016, đã đào tạo và cấp chứng chỉ cho khoảng 1.000 công nhân kỹ thuật.

- Từ năm 2013 đến trước năm 2016, Tổng công ty phối hợp với các công ty thành viên định kỳ tổ chức các đợt thi nâng cao tay nghề để nâng bậc lương cho công nhân kỹ thuật. Kể từ sau cổ phần hóa Tổng công ty vào ngày 29/3/2016, công tác tổ chức thi nâng bậc tại các công ty thành viên do đơn vị chủ động. Tổng công ty chỉ quản lý chung đồng thời thực hiện thi nâng bậc đối với công nhân kỹ thuật hiện đang làm việc tại Tổng công ty. Việc tổ chức thi tay nghề theo định kỳ cho công nhân kỹ thuật là một hình thức quan trọng trong việc kiểm tra, sát hạch, đánh giá kinh nghiệm, kỹ năng tay nghề cho công nhân kỹ thuật để từ đó có biện pháp đào tạo, bồi dưỡng trình độ cho nguồn lực sản xuất trực tiếp.

4. Quản trị

Thực hiện Đề án tái cấu trúc LILAMA theo quyết định số 26/QĐ-BXD ngày 09/01/2013 của Bộ Xây dựng, Tổng công ty đã triển khai từng bước thực hiện tái cấu trúc quản trị với kết quả như sau:

4.1 Năm 2013-2014

- Ngày 27/2/2014 Bộ trưởng Bộ Xây dựng đã ban hành Điều lệ tổ chức và hoạt động của LILAMA; Quy chế hoạt động của Kiểm soát viên.

- LILAMA đã chỉnh sửa, ban hành mới 24 quy chế, quy định nội bộ, trong đó có các quy chế quan trọng như: Quy chế quản lý tài chính, Quy chế hoạt động của HĐQT và quan hệ với TGD, Quy chế quản lý người đại diện phần vốn, Quy chế phân cấp quản lý đầu tư ... đảm bảo các hoạt động quản trị, điều hành của Lilama được chuẩn hóa, minh bạch.

- Tổ chức nhiều hội nghị, hội thảo về các giải pháp khoán sản phẩm nhằm tìm biện pháp nâng cao năng suất lao động, hiệu quả SXKD. Bước đầu triển khai sơ kết, đánh giá hiệu quả công tác khoán tại một số dự án để lựa chọn cơ chế khoán phù hợp nhất.

- Lập Đoàn công tác của Tổng công ty làm việc với từng công ty thành viên về đề án tái cấu trúc. Đã thông qua đề Người đại diện phần vốn tại các công ty con biểu quyết phê duyệt đề án tái cấu trúc tại 100% đơn vị.

4.2 Năm 2015

- Ngoài những quy chế đã được ban hành năm 2014, trong năm 2015, Tổng công ty tiếp tục tiến hành sửa đổi, bổ sung những quy chế sau: Quy chế quản lý công bố thông tin của Tổng công ty; Quy chế giám sát kiểm tra của Tổng công ty.

- Tổng công ty đã ban hành “Kế hoạch giám sát, kiểm tra việc chấp hành pháp luật trong sản xuất kinh doanh, phòng chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm chống lãng phí năm 2016 của Tổng công ty” và “Chương trình hành động về thực hiện các quy định của pháp luật trong công tác phòng chống tham nhũng và thực hành tiết kiệm, chống lãng phí của Tổng công ty”

- Về công tác Quản trị rủi ro và Kiểm toán nội bộ:

+ Tổng công ty đã thành lập Phòng Quản trị rủi ro theo Quyết định số 394/TCT-TCNS ngày 13/3/2015, và ban hành chức năng nhiệm vụ kèm theo.

+ Tổng công ty đã thành lập Ban Kiểm toán nội bộ theo Quyết định số 93/TCT-HĐTV ngày 24/3/2015, và ban hành chức năng, nhiệm vụ kèm theo.

+ Tổng công ty đã ký 02 Hợp đồng với Công ty TNHH Earnst & Young Việt Nam để cung cấp dịch vụ tư vấn doanh nghiệp “Nâng cao năng lực quản trị thông qua việc hoàn thiện chức năng Quản trị rủi ro và Kiểm toán nội bộ” và “Đào tạo nâng cao nhận thức và Hướng dẫn nhận diện, đánh giá và xếp hạng rủi ro”.

4.3 Năm 2016

** Ban hành Điều lệ và các quy chế, quy định quản lý nội bộ của Tổng công ty, gồm:*

- LILAMA phối hợp với đơn vị tư vấn đã hoàn thành dự thảo Điều lệ tổ chức và Hoạt động của Công ty cổ phần, xin ý kiến Bộ xây dựng và trình Đại hội đồng cổ đông thông qua vào ngày 29/3/2016.

Đến 31/12/2016, LILAMA đã ban hành 26 quy chế, quy định nội bộ như Quy chế hoạt động của HĐQT và quan hệ phối hợp với TGD Tổng công ty, Quy chế quản lý tài chính, Quy chế quản lý nợ, Quy chế giám sát, kiểm tra, Quy chế quản lý Người đại diện phân vốn của LILAMA đầu tư vào doanh nghiệp khác....

** Về công tác Quản trị rủi ro*

- Ngày 4/12/2015, Phòng QTRR và đơn vị Tư vấn đã tổ chức phối hợp khởi động dự án, thực hiện các công việc như xây dựng khung QTRR, cảm nang, chính sách, quy trình,...theo phạm vi Hợp đồng đã ký.

- LILAMA kết hợp với đơn vị Tư vấn tổ chức:

+ Hội thảo về đánh giá rủi ro doanh nghiệp với các cấp lãnh đạo, quản lý của LILAMA nhằm trao đổi về các rủi ro trọng yếu, tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ và thống nhất kế hoạch hành động.

+ Triển khai chương trình đào tạo cảm nang quản trị rủi ro nhằm hướng dẫn cán bộ quản lý rủi ro về các quy trình thực hiện quản trị rủi ro, bổ sung các kiến thức cơ bản về đánh giá, phân tích, xếp hạng rủi ro.

+ Đã tổ chức thực hiện các Chương trình, Hội thảo, các buổi đào tạo về quản trị rủi ro cho các cấp lãnh đạo, quản lý của Lilama...

- Đã hoàn thiện và phổ biến Chính sách quản trị rủi ro đến các phòng, ban, đơn vị trong Tổng công ty theo Quyết định số 239/TCT-HĐQT ngày 09/08/2016 của Hội đồng quản trị.

- Đã hoàn thiện và phổ biến Cảm nang quản trị rủi ro đến các phòng, ban, đơn vị trong Tổng công ty theo Quyết định số 268/TCT-HĐQT ngày 08/09/2016 của Hội đồng quản trị.

- Ban hành quy định về việc lập Báo cáo quản trị rủi ro doanh nghiệp theo các mốc định kỳ trong năm gửi về phòng Quản trị rủi ro được Tổng giám đốc phê duyệt ngày 14/09/2016.

- Ban hành quy định về việc lập Báo cáo quản trị rủi ro doanh nghiệp theo các mốc định kỳ trong năm, và đã triển khai công tác lập báo cáo bắt đầu từ tháng 10/2016.

- Phối hợp với các phòng ban, các công ty thành viên để hoàn thiện hồ sơ rủi ro của Lilama. Xây dựng tài liệu hướng dẫn triển khai công tác Quản trị rủi ro cho các công ty thành viên.

** Kiểm toán nội bộ:*

- Sau khi đơn vị Tư vấn hoàn thiện bộ Sổ tay kiểm toán nội bộ, Tháng 5/2016, LILAMA và đơn vị Tư vấn cùng phối hợp tổ chức buổi đào tạo về Sổ tay kiểm toán nội bộ cho các cán bộ liên quan trong toàn Tổng công ty (bao gồm cả các công ty thành viên).

- Đã ban hành Quy chế kiểm toán nội bộ của Tổng công ty LILAMA.

- Đang phối hợp với đơn vị Tư vấn xây dựng Cẩm nang kiểm toán nội bộ.

- Đã tiến hành kiểm toán tại 03 công ty con: LILAMA 69-1, LILAMA 7, LISEMCO.

4.4 Năm 2017

** Sửa đổi, bổ sung Điều lệ và các quy chế quản lý nội bộ của Tổng công ty, gồm:*

- Điều lệ Tổng công ty (31/05/2017).

- Quy chế quản lý Người đại diện vốn của Tổng công ty (08/08/2016).

- Quy chế tạm thời về tiền lương, của Người quản lý Tổng công ty (20/06/2017).

- Quy chế Công bố thông tin (03/03/2017).

- Quy chế giám sát tài chính, giám sát hoạt động (13/04/2017).

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

I. CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN CỦA LILAMA GIAI ĐOẠN 2016-2020, TẦM NHÌN ĐẾN 2025

1. Tầm nhìn và sứ mệnh của LILAMA

1.1 Tầm nhìn

LILAMA sẽ trở thành Tổng công ty mạnh tại Việt Nam và khu vực. Là nhà tổng thầu EPC chuyên nghiệp, nhà chế tạo thiết bị cơ khí có thương hiệu và tham gia vào chuỗi sản phẩm toàn cầu.

1.2 Sứ mệnh

- *Đối với thị trường:* cam kết cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao và giá cả cạnh tranh, với máy móc thiết bị hiện đại, phương thức quản lý tiên tiến và đội ngũ công nhân kỹ thuật chuyên nghiệp tay nghề cao.

- *Đối với người lao động:* xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp, người lao động có cơ hội phát triển cùng với chế độ đãi ngộ thỏa đáng theo hiệu quả công việc.

- *Đối với đối tác:* đề cao tinh thần hợp tác cùng phát triển, trở thành “Người đồng hành số 1” của các đối tác.

- *Đối với xã hội:* hòa hợp lợi ích doanh nghiệp với lợi ích xã hội, đóng góp tích cực vào các hoạt động hướng tới cộng đồng.

2. Mục tiêu của LILAMA

2.1 Mục tiêu tổng quát

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

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

2.2. Mục tiêu cụ thể

2.2.1 Mục tiêu về ngành nghề kinh doanh

- Tập trung vào 2 ngành kinh doanh chính mà LILAMA có tiềm năng tăng trưởng, khả năng cạnh tranh cao là (1) Ngành EPC, xây lắp và (2) Ngành Cơ khí chế tạo.

2.2.2 Mục tiêu về tài chính

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

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

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

- Tái cơ cấu các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp nhằm mang lại hiệu quả tối ưu, tập trung vốn đầu tư nâng cao năng lực cho các ngành sản xuất kinh doanh chính.

2.2.3 Mục tiêu về tổ chức, nguồn nhân lực

- Hoàn thiện việc xây dựng cơ cấu tổ chức mới, tinh gọn và hoàn thành thoái vốn tại các đơn vị không thuộc ngành kinh doanh chính/hoạt động không hiệu quả.

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

- Tinh giảm bộ máy gián tiếp để đạt tỷ lệ lao động gián tiếp/tổng số lao động của toàn LILAMA xuống còn 11% vào năm 2020 và tăng năng suất lao động.

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

2.2.4 Về quản trị

- Tổng công ty tiếp tục đóng vai trò là nhà hoạch định, kiểm soát chiến lược; tổ chức thực hiện sản xuất kinh doanh; điều phối chung các hoạt động tại các doanh nghiệp mà LILAMA góp vốn; giảm dần vai trò và hướng đến không là nhà đầu tư tài chính.

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

2.3 Kế hoạch chỉ tiêu sản xuất kinh doanh chủ yếu đến năm 2020 và định hướng đến năm 2025

2.3.1 Toàn Tổng công ty (*)

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Ước TH 2017	Kế hoạch 2018	Kế hoạch 2019
1	Giá trị Sản xuất kinh doanh	Tỷ đồng	24.794	16.663	17.673
2	Doanh thu hợp nhất	Tỷ đồng	20.653	11.954	11.282
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	229	180	262
4	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	2.010	2.478	2.566
5	Nợ phải trả	Tỷ đồng	13.266	12.638	11.548
6	Tổng Tài sản	Tỷ đồng	15.276	15.116	14.114

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Ước TH 2017	Kế hoạch 2018	Kế hoạch 2019
7	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	1.367	662	538
8	Lao động bình quân	người	21721	22457	19084
9	Thu nhập bình quân/người/tháng	triệu đồng	8,4	8,3	9,2
10	Đầu tư phát triển	Tỷ đồng	256,69	144,03	461,13

(*) Kế hoạch đến năm 2019 LILAMA chỉ nắm giữ đến 36% vốn điều lệ tại 08 công ty liên kết và không còn công ty con. Do vậy các chỉ tiêu của Toàn tổng công ty được dự báo đến hết năm 2019.

2.3.2 Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Ước TH 2017	Kế hoạch 2018	Kế hoạch 2019	Kế hoạch 2020	Định hướng 2025
1	Tổng giá trị SXKD	Tỷ đồng	16.431	8.557	8.991	9.427	10.717
2	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	16.431	8.557	8.991	9.427	10.717
3	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	80	52	123	226	520
4	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	941	1.348	1.402	1.663	2.549
-	Vốn điều lệ	Tỷ đồng	797	1.200	1.200	1.500	2.000
5	Nợ phải trả	Tỷ đồng	9.410	8.761	9.114	8.316	7.137
	Tỷ lệ Nợ phải trả/Vốn chủ sở hữu	Lần	10,0	6,5	6,5	5,0	2,8
6	Tổng Tài sản	Tỷ đồng	10.351	10.108	10.516	9.980	9.686
	Tỷ suất tự tài trợ	%	9,09%	13,33%	13,33%	16,67%	26,32%
7	Nộp ngân sách	Tỷ đồng	1.034	400	310	350	470
8	Lao động bình quân	người	800	770	750	740	750
9	Thu nhập bình quân/người/tháng	triệu đồng	17,0	17,5	18,0	18,5	22,0
10	Đầu tư phát triển	Tỷ đồng	70	80	80	80	60

3. Nội dung chiến lược phát triển của LILAMA đến năm 2020, tầm nhìn đến năm 2025:

3.1 Chiến lược cấp tổ chức (cấp Tổng công ty)

- Chiến lược định hướng:

+ Xây dựng LILAMA trở thành doanh nghiệp có nền tảng tài chính lành mạnh, đạt hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh các ngành nghề chính, phát triển ổn định, hướng tới tăng trưởng bền vững và hội nhập quốc tế.

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

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

+ Giúp các nhà đầu tư yên tâm và tin tưởng khi tìm hiểu và đầu tư vào LILAMA.

- *Chiến lược kinh doanh theo ngành:* LILAMA xác định tập trung vào 02 nhóm ngành kinh doanh chính: (1) Ngành EPC, xây lắp; (2) Ngành Cơ khí chế tạo. Trọng tâm chiến lược của từng ngành như sau:

(1) Ngành EPC, xây lắp

+ Tiếp tục là ngành kinh doanh lớn nhất của LILAMA, hướng chiến lược là tập trung vào các dự án nhà máy điện, lọc hóa dầu, xi măng...

+ Duy trì và củng cố vững chắc vị thế là doanh nghiệp hàng đầu Việt Nam trong việc thực hiện tổng thầu EPC các dự án công nghiệp.

+ Đẩy mạnh việc xây dựng các năng lực cốt lõi của ngành: Đấu thầu và lập dự toán; thiết kế; quản lý dự án; mua sắm; quản trị rủi ro.

(2) Ngành Cơ khí chế tạo

+ Là lĩnh vực hoạt động chủ lực của LILAMA (bên cạnh ngành EPC, xây lắp), hướng chiến lược là đầu tư để tăng trưởng trong dài hạn.

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

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

+ Giữ vững và mở rộng thị trường sửa chữa, bảo dưỡng các nhà máy công nghiệp.

- 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. Áp dụng mô hình quản trị doanh nghiệp hiện đại, theo thông lệ quốc tế nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh.

+ Tổng công ty tiếp tục giữ chức năng điều tiết vĩ mô, đồng thời vận hành trực tiếp hoạt động sản xuất kinh doanh.

3.2 Chiến lược cấp ngành kinh doanh chính

- *Chiến lược thị trường:*

- + Ổn định thị trường hiện có, mở rộng thị trường trong và ngoài nước.
- + Theo đuổi các dự án công nghiệp có quy mô lớn và nguồn vốn đầu tư rõ ràng, mang lại lợi nhuận cao.
- + Định hướng thị trường cụ thể: Tham gia tích cực vào phân khúc điện, lọc hóa dầu; tìm hiểu và tiếp xúc các dự án công nghiệp khác.

- *Chiến lược cạnh tranh:* Tận dụng các lợi thế cạnh tranh sẵn có, đồng thời tạo ra lợi thế cạnh tranh mới thông qua việc cơ cấu lại các công ty thành viên theo năng lực hiện có và tiềm năng phát triển, kết hợp đầu tư chiều sâu nhằm tăng cường các năng lực cốt lõi của 02 ngành kinh doanh chính.

- *Chiến lược hợp tác:* Thiết lập quan hệ đối tác mang lại hiệu quả cao trên cơ sở các bên cùng có lợi.

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

4. Giải pháp thực hiện

4.1 Tái cấu trúc LILAMA

- Thực hiện các bước tiếp theo của công tác tái cơ cấu doanh nghiệp:
 - + Hoàn thành việc chuyển giao vốn, tài sản từ doanh nghiệp 100% vốn nhà nước sang Công ty cổ phần.
 - + Tập trung phát triển ngành nghề kinh doanh chính.
 - + Thoái vốn tại tất cả các công ty không thuộc ngành kinh doanh chính và những công ty hoạt động trong ngành kinh doanh chính nhưng kém hiệu quả.
 - + Xây dựng mô hình quản lý và cơ cấu tổ chức phù hợp.
 - + Xây dựng mô hình quản trị tối ưu.
- Thực hiện những điều chỉnh cần thiết để phù hợp với tình hình thực tế của LILAMA và tình hình thị trường.

4.2 Tổng công ty nắm giữ vai trò thiết yếu trong quá trình phát triển và tăng trưởng của toàn Tổng công ty

- Đưa ra định hướng phát triển cho Tổng công ty, tập trung phát triển thương hiệu LILAMA.
- Trực tiếp thực hiện các ngành kinh doanh chính theo hình thức nhận thầu xây lắp hoặc tổng thầu EPC.
- Thực hiện các chức năng quản trị, bao gồm: tài chính, ngân sách và kế toán, kiểm soát nội bộ, pháp lý, quản lý nhân sự cấp cao, công nghệ thông tin, quan hệ công chúng...

4.3 Tăng cường năng lực cho các công ty thành viên

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

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

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

4.4 Ổn định tài chính

- Thiết lập lại một cấu trúc tài chính cân đối và bền vững nhằm đạt mục tiêu gia tăng tỉ suất sinh lời, giảm thiểu rủi ro, tối đa hóa giá trị doanh nghiệp.

- Xây dựng phương án tái cấu trúc vốn chủ sở hữu tại Tổng công ty và các công ty thành viên phù hợp với chiến lược phát triển chung.

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

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

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

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

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

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

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

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

4.6 Xây dựng các năng lực cốt lõi

- Ngành EPC, xây lắp: Xây dựng các năng lực (1) đấu thầu và lập dự toán; (2) thiết kế; (3) quản lý dự án; (4) mua sắm; (5) quản trị rủi ro theo hướng:

+ Hoàn thiện quy trình đấu thầu và lập dự toán, bổ sung các công cụ hỗ trợ cần thiết để thắng thầu với tỷ suất lợi nhuận cao nhất có thể.

+ Phát triển năng lực thiết kế để tăng lợi thế cạnh tranh trong các hợp đồng EPC.

+ Củng cố năng lực quản lý dự án và mua sắm tổng thể để giảm thiểu chi phí mà vẫn đảm bảo chất lượng và tiến độ dự án.

+ Tiếp tục thực hiện quản trị rủi ro thông qua việc cập nhật định kỳ Hồ sơ rủi ro của Tổng công ty, giảm thiểu và xử lý chính xác, kịp thời các rủi ro được nhận diện.

Ngoài ra, năng lực thi công xây lắp (phần C) của LILAMA cũng được phát triển theo hướng chuyên môn hóa đạt tính chuyên nghiệp cao theo tiêu chuẩn quốc tế.

- Ngành Cơ khí chế tạo:

+ Tăng cường công tác tự nghiên cứu, thiết kế, gia công chế tạo thiết bị.

+ Đẩy mạnh tiếp thu và ứng dụng khoa học công nghệ tiên tiến.

+ Hoàn thiện các dự án KHCN trong lĩnh vực xi măng, nhiệt điện, máy xây dựng được Nhà nước giao chủ trì thực hiện.

4.7 Giải pháp về thị trường

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

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

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

- Xây dựng hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm xuất khẩu dựa trên các tiêu chuẩn của những nước có nền công nghiệp tiên tiến (Anh, Mỹ, Nhật Bản, Đức...), kiểm soát chặt chẽ chất lượng sản phẩm.

- Chủ động tìm hiểu các quy tắc của WTO và các hiệp định thương mại liên quan đến doanh nghiệp.

4.8 Giải pháp về khoa học công nghệ

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

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

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

II. ĐỀ ÁN TÁI CẤU TRÚC LILAMA

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

Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt nam giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020 và Nội dung Bổ sung, điều chỉnh Đề án tái cấu trúc được xây dựng theo chỉ đạo của Chính phủ, Bộ Xây dựng và căn cứ tình hình thực tiễn của LILAMA.

Ngày 24/02/2017, Bộ Xây dựng đã ban hành Quyết định số 103/QĐ-BXD về Kế hoạch của Bộ Xây dựng thực hiện Chỉ thị số 04/CT-Ttg ngày 02/02/2017 của Thủ tướng Chính phủ về việc đẩy mạnh công tác sắp xếp, đổi mới doanh nghiệp nhà nước giai đoạn 2016-2020. Cùng với đó, ngày 17/08/2017, Thủ tướng Chính phủ đã ban hành Quyết định số 1232/QĐ-về việc phê duyệt Danh mục doanh nghiệp có vốn nhà nước thực hiện thoái vốn giai đoạn 2017-2020.

Theo đó, nhiều nội dung của Đề án tái cấu trúc đã được LILAMA xây dựng trước đây không còn phù hợp với tình hình thực tế hiện nay, lộ trình tái cấu trúc có thể không đạt được theo kế hoạch. Vì vậy, việc điều chỉnh, xây dựng lại Đề án phù hợp với tình hình Tổng công ty trong giai đoạn mới 2017-2025 là rất cần thiết.

2. Mục tiêu của chương trình tái cấu trúc LILAMA

Kế thừa Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị Tổng công ty Lắp máy Việt Nam giai đoạn 2012-2015, định hướng đến năm 2020, LILAMA quyết tâm tiếp tục thực hiện Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị giai đoạn 2016-2020 và định hướng đến năm 2025 với mục tiêu:

2.1 Xây dựng LILAMA dẫn đầu trong lĩnh vực xây lắp, tổng thầu EPC, gia công, chế tạo cơ khí, chế tạo thiết bị cho thị trường trong nước và xuất khẩu, tiến tới nhận thầu thi công xây lắp tại nước ngoài

2.2 Đạt mục tiêu lợi nhuận và tối đa hóa giá trị doanh nghiệp

- Mục tiêu trọng tâm trong chương trình tái cấu trúc của LILAMA là hoạt động có hiệu quả, lợi nhuận tăng trưởng, tối đa hóa giá trị doanh nghiệp. LILAMA sẽ nỗ lực xây dựng và phát triển để trở thành một Tổng công ty vững mạnh, chỉ tập trung vào một số ngành kinh doanh chính, là những ngành có tầm quan trọng chiến lược, có tiềm năng tăng trưởng và lợi nhuận cao mà LILAMA có lợi thế để xây dựng năng lực cạnh tranh. Đối với các đơn vị kinh doanh chính theo chuyên môn hóa của LILAMA sẽ phấn đấu trở thành các doanh nghiệp lớn, nằm trong nhóm dẫn đầu về thị phần và lợi nhuận. Bên cạnh đó, LILAMA cố gắng vận hành một cách hiệu quả để duy trì và phát triển các nguồn lực hợp lý, thúc đẩy tạo ra nhiều việc làm, lợi ích cho người lao động.

- Việc tập trung vào mục tiêu lợi nhuận là điều kiện cần thiết để đảm bảo rằng LILAMA tạo lập được các đơn vị kinh doanh bền vững. Hiệu quả hoạt động lành mạnh và bền vững là các yếu tố cần thiết để LILAMA tích lũy tài chính để tái đầu tư năng lực chuyên sâu cũng như có thể đầu tư vào các đơn vị kinh doanh mới, duy trì hoặc mở rộng công ăn việc làm.

- LILAMA nhận thức được rằng Chính phủ luôn nỗ lực thực hiện nhiều mục tiêu xã hội quan trọng và LILAMA luôn sẵn sàng để thực hiện những mục tiêu này. Ngoài những mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận và giá trị doanh nghiệp, LILAMA luôn tìm kiếm các giải pháp để đáp ứng nhu cầu xã hội cũng như chương trình điều tiết vĩ mô, bình ổn giá, chống lạm phát, hay những chương trình cơ khí trọng điểm, về tăng cường khả năng nội địa hóa thiết bị trong nước, giảm nhập siêu cho nền kinh tế quốc dân.

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

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

- LILAMA ý thức rõ khả năng đạt được những mục tiêu đề ra phụ thuộc vào việc thu hút được một đội ngũ nhân sự mạnh và có năng lực tại tất cả các cấp bậc trong tổ chức, từ cấp điều hành cao nhất có vai trò lãnh đạo các ngành kinh doanh, cho đến đội ngũ lãnh đạo nghiệp vụ và nhân sự phụ trách việc quản lý các nghiệp vụ

và chức năng then chốt, cho tới các lãnh đạo cấp trung và nhân viên có trách nhiệm triển khai kế hoạch chiến lược và vận hành trong điều kiện cạnh tranh khắc nghiệt.

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

2.4 Tạo ra mô hình cải cách

LILAMA 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 vấn đề sau:

- Tái cấu trúc ngành nghề, xây dựng chiến lược phát triển phù hợp.
- Tái cấu trúc tài chính.
- Tái cấu trúc tổ chức, nguồn nhân lực.
- Tái cấu trúc quản trị.

Đề án tái cấu trúc của LILAMA đã bao quát không chỉ các ngành kinh doanh chính, cơ chế quản trị và vận hành mà còn trình bày rõ ràng kế hoạch làm thế nào để quản trị quá trình triển khai chương trình tái cấu trúc. Phương pháp này bao gồm các sáng kiến và cơ cấu hỗ trợ để giúp tổ chức thích nghi với sự thay đổi. Ngoài ra, phương pháp này còn kéo theo việc xác định một lộ trình chuyển tiếp rõ ràng, với những mục tiêu trung gian cụ thể.

PHẦN 4: NỘI DUNG TÁI CẤU TRÚC LILAMA

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

Lộ trình tái cấu trúc, LILAMA sẽ trải qua 02 giai đoạn để hướng tới mục tiêu cuối cùng.

I. GIAI ĐOẠN 2016-2020

1. Tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh

1.1. Xác định ngành nghề chính

1.1.1 LILAMA tập trung vào 02 ngành kinh doanh chính là (1) ngành EPC, xây lắp và (2) ngành Cơ khí chế tạo trong cả ngắn hạn, trung hạn và dài hạn.

(1) Ngành EPC, xây lắp:

+ Ưu tiên khai thác các dự án công nghiệp điện (nhà máy, trạm điện, đường dây...) vì đây là thị trường tiềm năng, tăng trưởng vững do đã được Chính phủ quy hoạch ổn định.

+ Tham gia nhiều hơn vào các dự án công nghiệp dầu khí (nhà máy lọc hóa dầu, nhà máy khí, đường ống khí...), đặc biệt là các dự án đã nằm trong quy hoạch.

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

(2) Ngành Cơ khí chế tạo:

+ Cơ khí xuất khẩu: Tăng kim ngạch xuất khẩu sản phẩm cơ khí, hướng tới các đơn hàng chất lượng cao, giá trị gia tăng lớn hơn. Tăng cường hợp tác quốc tế, từng bước tham gia vào chuỗi liên kết toàn cầu qua việc cung cấp các bộ phận, chi tiết hoặc hàng hóa trung gian khác phục vụ công tác lắp ráp sản phẩm cuối cùng cho các tập đoàn, công ty trên thế giới.

+ Chế tạo trong nước:

+ Bám sát Cơ chế thí điểm thực hiện thiết kế, chế tạo trong nước thiết bị các nhà máy nhiệt điện giai đoạn 2012-2015 (Quyết định số 1791/QĐ-TTg), tăng dần tỷ lệ nội địa hóa thiết bị trong các dự án công nghiệp mà LILAMA thực hiện.

+ Hợp lý hóa cơ cấu sản phẩm cơ khí theo hướng củng cố vững chắc danh mục sản phẩm hiện tại, đồng thời mở rộng danh mục sản phẩm chế tạo trong lớp công nghệ thiết bị phụ trợ cao cấp hơn phục vụ cho các dự án EPC. Chọn được đúng dòng sản phẩm và công nghệ phù hợp với năng lực sản xuất, đáp ứng yêu cầu của thị trường.

+ Duy trì và phát triển dịch vụ bảo trì, bảo dưỡng và chế tạo thiết bị thay thế cho các nhà máy công nghiệp để lĩnh vực này trở thành một lợi thế của LILAMA

trong giai đoạn hiện nay khi nhiều nhà máy nhiệt điện, lọc hóa dầu, hóa chất... đi vào hoạt động.

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

1.1.3 Duy trì một số lĩnh vực có liên quan đến các ngành kinh doanh chính (xuất nhập khẩu, cho thuê máy móc thiết bị, quản lý dự án, đào tạo nghề) nhằm hỗ trợ, nâng cao sức cạnh tranh cho các ngành chính.

1.2 Cơ cấu lại tổ chức ngành

- Tổng công ty:

+ Tái cấu trúc ngành nghề theo hướng huy động và sử dụng hiệu quả các nguồn lực của Tổng công ty nhằm đẩy mạnh phát triển và thu lợi nhuận cao. Để tập trung nguồn lực tài chính cho Tổng công ty, LILAMA sẽ tăng quy mô điều lệ và tăng vốn chủ sở hữu tại Tổng công ty, giảm/giữ nguyên tỉ lệ sở hữu vốn (36%) tại một số công ty thành viên, thoái hết vốn tại các công ty hoạt động không hiệu quả (*Chi tiết xem nội dung Tái cấu trúc tài chính*).

+ Tổng công ty trực tiếp tham gia hoạt động sản xuất kinh doanh, thực hiện tiếp thị, đấu thầu, là nhà thầu chính và quản lý dự án những gói thầu có quy mô lớn, đòi hỏi tập trung nguồn lực lớn, yêu cầu kỹ thuật cao hoặc các dự án do chủ đầu tư yêu cầu Tổng công ty trực tiếp nhận thầu.

+ Tổ chức, điều phối hoạt động giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên, có sự phân công, phân vùng thống nhất trong Tổng công ty, tránh cạnh tranh nội bộ làm giảm cơ hội cùng tham gia vào các dự án lớn.

- Các công ty thành viên:

+ Đảm bảo hoạt động sản xuất kinh doanh theo đúng 02 ngành nghề chính.

+ Đấu thầu, nhận thầu và thực hiện các dự án ngoài những dự án Tổng công ty đảm nhận trên cơ sở phát huy tối đa lợi thế của từng công ty (về năng lực kỹ thuật, lợi thế vùng miền Bắc - Trung - Nam, phân chia thị trường...) để mang lại hiệu quả cao nhất.

2. Tái cấu trúc tài chính

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

Mục đích của việc tái cấu trúc tài chính là nhằm lành mạnh hóa và tạo tính minh bạch, tập trung và tăng cường nguồn lực tài chính để nâng cao khả năng sinh lời, hiệu quả hoạt động cho Tổng công ty, tối đa hóa giá trị doanh nghiệp; từ đó tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong nước và dần tiến tới tiếp cận thị trường ngoài nước với mô hình quản trị doanh nghiệp tiên tiến, cụ thể:

2.1 Tái cấu trúc sở hữu

Tăng quy mô vốn điều lệ và tăng vốn chủ sở hữu. Dự kiến đến năm 2020, tăng vốn điều lệ của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP đạt 1.500 tỷ đồng.

2.2 Tái cơ cấu các khoản nợ

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

2.3 Tái cơ cấu các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp

Chậm dứt tình trạng đầu tư dàn trải, thoái vốn tại các công ty hoạt động không hiệu quả, các công ty ngoài ngành nghề kinh doanh chính; giảm và duy trì tỷ lệ sở hữu của Tổng công ty tại các công ty trong lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính.

Cụ thể:

✓ **Giảm tỷ lệ sở hữu vốn của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP đến 36% vốn điều lệ tại 07 công ty:**

- (1) Công ty CP LILAMA 5 (Tỷ lệ sở hữu của LILAMA hiện nay: 51%)
- (2) Công ty CP LILAMA 7 (Tỷ lệ sở hữu của LILAMA hiện nay: 51%).
- (3) Công ty CP LILAMA 10 (Tỷ lệ sở hữu của LILAMA hiện nay: 51%).
- (4) Công ty CP LILAMA 18 (Tỷ lệ sở hữu của LILAMA hiện nay: 51%).
- (5) Công ty CP LILAMA 45.1 (Tỷ lệ sở hữu của LILAMA hiện nay: 51%).
- (6) Công ty CP LILAMA 69.1 (Tỷ lệ sở hữu của LILAMA hiện nay: 51%).
- (7) Công ty CP LILAMA 69.3 (Tỷ lệ sở hữu của LILAMA hiện nay: 66,77%).

Mục đích của việc giảm tỷ lệ sở hữu của các công ty này đến 36% nhằm đảm bảo củng cố quy mô và địa bàn hoạt động hiện tại, giữ vững thương hiệu LILAMA đặc biệt là vẫn duy trì được lực lượng lao động kỹ thuật tay nghề cao, đồng thời bảo vệ quyền lợi của LILAMA theo quy định của Luật doanh nghiệp. Các công ty này sẽ đảm nhận vai trò là những công ty vệ tinh hỗ trợ cho hoạt động sản xuất kinh doanh của LILAMA, đặc biệt trong việc LILAMA đảm nhận vai trò tổng thầu EPC, các dự án trọng điểm quốc gia, dự án lớn. Ngoài ra, việc duy trì các công ty này sẽ làm giảm đáng kể áp lực cạnh tranh trực tiếp trong thị trường nội địa. Mặt khác, việc giảm tỷ lệ sở hữu/thoái vốn tại các công ty này để Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP tập trung vốn đầu tư để tăng năng lực cho các hoạt động thuộc ngành nghề kinh doanh chính.

Việc giảm tỷ lệ sở hữu vốn của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP tại các công ty trên được thực hiện thông qua việc thoái vốn đầu tư hoặc không đầu tư thêm khi các công ty tăng vốn điều lệ.

Trong quá trình thực hiện, tùy thuộc tình hình hoạt động của các Công ty và tình hình tài chính của Tổng công ty, Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP sẽ quyết định hình thức thoái vốn tại từng công ty và xem xét phương án thoái toàn bộ vốn nếu các công ty hoạt động không hiệu quả. Các thay đổi sẽ được cập nhật liên tục trong Kế hoạch thực hiện Đề án tái cấu trúc.

✓ **Giữ nguyên vốn đầu tư của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP tại các công ty:** Công ty CP Lắp máy – Thí nghiệm Cơ điện (Tỷ lệ sở hữu của LILAMA hiện nay: 36%).

✓ **Thoái vốn toàn bộ tại 17 công ty sau:**

- (1) Công ty CP Cơ khí Lắp máy LILAMA
- (2) Công ty CP LISEMCO
- (3) Công ty CP Tư vấn quốc tế LHT.
- (4) Công ty CP LILAMA 69.2.
- (5) Công ty CP LILAMA 45.3.
- (6) Công ty CP LILAMA 45.4.
- (7) Công ty CP Thủy điện Sông Vàng.
- (8) Công ty CP Đầu tư Xây dựng LILAMA
- (9) Công ty TNHH Tư vấn thiết kế Cimas;
- (10) Công ty CP Thủy điện Hòa Na.
- (11) Công ty CP Xi măng Sông Thao.
- (12) Công ty CP Xi măng Thăng Long.
- (13) Công ty CP Chế tạo giàn khoan dầu khí.
- (14) Công ty CP Bất động sản LILAMA (LILAMA Land).
- (15) Công ty CP Tư vấn thiết kế Xây dựng & Công nghệ LILAMA.
- (16) Công ty CP Cơ - Điện - Môi trường LILAMA.
- (17) Công ty CP Phú Mỹ Trung Việt.

Đây là các Công ty hoạt động ngoài ngành kinh doanh chính và/hoặc hoạt động không hiệu quả. Việc thoái vốn sẽ giúp Tổng công ty có nguồn tài chính, tập trung vốn để đầu tư, tái cơ cấu ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh chính.

➤ *Theo đó, sau khi hoàn thành phương án sắp xếp, thoái vốn của Tổng công ty tại các Công ty con, Công ty liên kết và các khoản đầu tư tài chính, LILAMA sở hữu 36% vốn điều lệ tại 08 công ty:*

- (1) Công ty CP LILAMA 5.
- (2) Công ty CP LILAMA 7.
- (3) Công ty CP LILAMA 10.
- (4) Công ty CP LILAMA 18.
- (5) Công ty CP LILAMA 45.1.
- (6) Công ty CP LILAMA 69.1.
- (7) Công ty CP LILAMA 69.3.
- (8) Công ty CP Lắp máy - Thí nghiệm Cơ điện.

➤ **Lộ trình và đánh giá về khả năng thoái vốn của LILAMA:**

LILAMA xác định đến hết năm 2019 sẽ hoàn thành thoái vốn đầu tư ra ngoài doanh nghiệp.

Số tiền **dự kiến thu được** (Dự kiến để có số liệu lập phương án tài chính) khi thoái vốn theo lộ trình được LILAMA xác định trên cơ sở:

+ Đối với các công ty đã niêm yết, LILAMA tham chiếu giá giao dịch trên sàn chứng khoán tại thời điểm 30/09/2017.

+ Đối với các công ty chưa niêm yết, LILAMA dự kiến giá chuyển nhượng cổ phần là 8.000 đồng (bằng 80% mệnh giá cổ phiếu (10.000 đồng)).

+ Đối với các Công ty LILAMA góp vốn bằng thương hiệu dự kiến không thu được tiền từ thoái vốn.

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

Khó khăn lớn nhất hiện nay của LILAMA cũng như các doanh nghiệp khác khi tiến hành thoái vốn là hiện nay thị trường chứng khoán có nhiều biến động, các công ty thoái vốn chủ yếu là các công ty có tình hình sản xuất kinh doanh không hiệu quả dẫn đến các nhà đầu tư ít quan tâm. Mặt khác, theo chương trình của Chính phủ về tái cơ cấu doanh nghiệp Nhà nước dẫn đến việc thoái vốn đồng loạt trong giai đoạn sắp tới 2017-2020. Điều này sẽ ảnh hưởng tới lộ trình và kết quả thoái vốn của LILAMA.

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

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

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

2.6 Nhu cầu vốn tái cấu trúc

Tổng nhu cầu vốn để thực hiện tái cấu trúc tài chính toàn Tổng công ty là: 1.341 tỷ đồng (*Chi tiết phụ lục 08*), trong đó:

✓ Tái cơ cấu các khoản nợ vay thời hạn ngắn, lãi suất cao là:

- Trái phiếu doanh nghiệp đáo hạn 2021: 592 tỷ đồng.
- Nợ dài hạn: 20 tỷ đồng.
- Nợ ngắn hạn: 709 tỷ đồng.

✓ Nhu cầu vốn dùng cho tái cơ cấu quy trình quản lý doanh nghiệp, tăng cường quản trị và năng lực công ty: 20 tỷ đồng.

Khoản đầu tư này phục vụ trong việc nâng cao năng lực của một số lĩnh vực như: Đào tạo, đào tạo lại, đào tạo mới để nâng cao năng lực cán bộ quản lý; Hỗ trợ công tác quản trị doanh nghiệp, chương trình nghiên cứu về quản trị, bộ chuẩn quản trị doanh nghiệp cho các hội đồng quản trị để việc hoàn thiện khuôn khổ pháp lý, thể chế, xây dựng các bộ chuẩn cho các quy tắc để doanh nghiệp hoạt động một cách có hiệu quả; làm cho công tác điều hành cũng như quản trị doanh nghiệp có một sự phối kết hợp và tạo ra được hiệu quả tốt nhất.

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

✓ **Dự kiến nguồn vốn để tái cấu trúc tài chính LILAMA:**

+ Thu từ tăng vốn điều lệ Tổng công ty giai đoạn 2017-2020: 703 tỷ đồng
+ Thoái vốn tại một số công ty con, liên kết và đầu tư dài hạn khác: 638 tỷ đồng (*Chi tiết Phụ lục 09 kèm theo*).

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

+ Tùy thuộc vào nguồn vốn huy động được, LILAMA sẽ tái cấu trúc tài chính theo trình tự ưu tiên: Tái cấu trúc các khoản nợ vay lãi suất cao, thời gian vay ngắn; Đầu tư nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp.

+ Ngoài nguồn vốn tự huy động được từ tăng vốn điều lệ Tổng công ty, thoái vốn tại các Công ty thành viên; LILAMA sẽ tích cực tìm kiếm các nguồn vốn dài hạn có lãi suất thấp để thực hiện tái cấu trúc theo trình tự nêu trên.

3. Tái cấu trúc tổ chức, nguồn nhân lực

3.1 Tái cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP

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

- Xây dựng Ban quản lý dự án, Ban dự án, Ban điều hành theo hướng chuyên nghiệp, hiệu quả bằng cách:

+ Rà soát, sắp xếp, bố trí công việc của cán bộ công nhân viên phù hợp với trình độ chuyên môn, năng lực, sở trường cho từng vị trí công việc.

+ Tăng cường đào tạo tại chỗ, cập nhật kiến thức chuyên môn đối với kỹ sư đã có kinh nghiệm, phân công cán bộ đi dặt, đào tạo trong thực tiễn công việc đối với lực lượng kỹ sư mới.

+ Có chính sách thu hút đối với lao động giỏi, lao động có nhiều kinh nghiệm không những trong quá trình thực hiện dự án mà còn ở thời điểm sau khi kết thúc dự án, chưa có dự án mới để giảm thiểu việc thất thoát kinh nghiệm quản lý dự án.

+ Tăng cường tính linh hoạt, chặt chẽ, sự phù hợp của các quy trình công việc tại các phòng, bộ phận chuyên môn và quy trình phối hợp công việc giữa các bộ phận.

+ Tăng cường công tác lưu trữ tài liệu dự án cũ để tham khảo cho các dự án sau. Chú trọng đến việc phân tích, tổng hợp, đánh giá các thuận lợi, khó khăn, biện pháp khắc phục, sáng kiến kinh nghiệm sau từng dự án.

+ Xây dựng cơ chế tổ chức, hoạt động cho các Ban quản lý dự án, Ban dự án, Ban điều hành LILAMA tại các công trường theo hướng tăng tính chủ động theo 02 hình thức: (1) Hoạt động độc lập về tài chính; (2) Hoạt động phụ thuộc có khoán chi phí.

- Sắp xếp, kiện toàn bộ máy quản lý và nhân lực các phòng ban chức năng tinh gọn, hiệu quả. Xây dựng Đề án chi tiết về nhu cầu nhân lực của Tổng công ty

làm cơ sở xác định số lượng người làm việc, cơ cấu nhân lực để thực hiện việc tuyển dụng, sử dụng, bố trí, quản lý nhân lực.

- Giảm tỷ lệ lao động gián tiếp trong tổng số lao động hiện có xuống tỷ lệ phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý kinh doanh như:

+ Rà soát lại lực lượng lao động gián tiếp để điều chuyển đến làm việc tại các đơn vị sản xuất trực tiếp như Ban quản lý dự án, Ban dự án, Ban điều hành.

+ Tăng cường sự phối hợp giữa các phòng, ban tại Tổng công ty với các đơn vị sản xuất trực tiếp. Để sử dụng hiệu quả lực lượng lao động hiện có tại các phòng ban của Tổng công ty, cần rà soát phạm vi công việc của dự án để có thể điều chuyển những phần việc không cần phải trực tiếp thực hiện tại công trường cho cán bộ nhân viên tại văn phòng Tổng công ty.

+ Tận dụng lực lượng lao động gián tiếp hiện có cử đi đào tạo, đào tạo lại những chuyên ngành mới mà Tổng công ty có nhu cầu và cử lực lượng này trực tiếp thực hiện công việc dịch vụ kỹ thuật như vận hành, chạy thử, bảo trì, bảo dưỡng các nhà máy công nghiệp.

(Chi tiết phụ lục 10 - Sơ đồ tổ chức của LILAMA giai đoạn 2016-2020).

3.2 Tái cơ cấu các công ty thành viên

- Phương án sắp xếp các công ty thành viên, đầu tư ra ngoài doanh nghiệp (như đã nêu tại mục 2 –Tái cấu trúc tài chính).

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

- Thông qua người đại diện vốn Chủ sở hữu tại các công ty, tiến hành định hướng các công ty hoạt động theo chiến lược của Tổng công ty và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh bằng các biện pháp như:

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

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

+ Bố trí công việc trong các tổ, đội một cách linh hoạt và thích ứng với yêu cầu thực tế, không để xảy ra sự ngưng trệ sản xuất với nhiều lý do buộc người lao động phải dừng việc như thiếu máy móc thiết bị, dụng cụ làm việc, thiếu vật tư,...;

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

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

3.3. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

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

(i). Tổng công ty duy trì, phát triển đội ngũ lãnh đạo có năng lực phù hợp, đủ về lượng để đảm bảo sự kế thừa, liên tục trong toàn Tổng công ty. Ngoài ra, Tổng công ty sẽ hỗ trợ các đơn vị thành viên về: Xây dựng đội ngũ lãnh đạo quản lý cấp cao và cấp trung; 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.

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

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

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

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

+ Xây dựng và thực hiện một số chế độ chính sách đặc thù đối với lao động tại các Ban quản lý dự án, Ban dự án, Ban điều hành dự án, những người thường xuyên phải lưu động theo các công trình, thường xuyên công tác tại vùng sâu, vùng xa.

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

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

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

+ Xây dựng chiến lược về đào tạo nguồn nhân lực: hỗ trợ kinh phí để cử CBCNV đi học tập và công tác tại nước ngoài. Tăng cường hợp tác quốc tế trong lĩnh vực đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nguồn nhân lực.

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

+ Xây dựng và triển khai kế hoạch, chương trình đào tạo nâng cao trình độ nguồn nhân lực về kỹ năng, chuyên môn, nghiệp vụ, quản lý ở các cấp trong toàn

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

+ Tập trung đào tạo nâng cao trình độ ngoại ngữ, trình độ chuyên môn cho lực lượng kỹ sư theo công trình dự án. Hỗ trợ kinh phí để cử CBCNV đi học tập và công tác tại nước ngoài để nắm bắt được những tri thức mới của thế giới. Ưu tiên đào tạo những ngành khoa học công nghệ mới để phục vụ cho ngành nghề chính của LILAMA và các ngành về quản trị doanh nghiệp.

+ Đổi mới, đột phá trong hợp tác, liên kết với các tổ chức, tập đoàn nổi tiếng của thế giới là bạn hàng, đối tác thân thiện của LILAMA như General Electric, Siemens, FLSmidth, Alstom, Marubeni... trong việc đào tạo, bồi dưỡng và nâng cao kỹ năng, trình độ quản trị doanh nghiệp của nguồn nhân lực, để hàng năm LILAMA có thể cử, gửi từ 10 đến 20 cử nhân, kỹ sư sang đào tạo, bồi dưỡng nâng cao kỹ năng, trình độ quản trị doanh nghiệp tại các tập đoàn này, từng bước đưa LILAMA trở thành mắt xích quan trọng trong việc kết nối với chuỗi giá trị toàn cầu.

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

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

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

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

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

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

Hiện nay ngoài mô hình tổ chức Công đoàn là thống nhất trong toàn Tổng công ty còn các tổ chức Đảng, Đoàn Thanh niên vẫn tổ chức sinh hoạt và trực thuộc Đảng, Đoàn nơi doanh nghiệp có trụ sở chính. Vì vậy:

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

+ Những vấn đề then chốt của Tổng công ty phải đặt dưới sự lãnh đạo của Đảng ủy, nhất là công tác tổ chức cán bộ, chiến lược phát triển, kế hoạch sản xuất kinh doanh trung và dài hạn, thực hiện quy chế dân chủ cơ sở, công tác phòng chống tham nhũng, thực hành tiết kiệm...

+ Tăng cường vai trò lãnh đạo, chỉ đạo và trách nhiệm của cấp ủy nhất là đồng chí Bí thư đối với việc thực hiện nhiệm vụ chính trị tại đơn vị.

+ Củng cố và tăng cường hoạt động của tổ chức Đảng tại Tổng công ty, tiến tới thành lập Ban cán sự Đảng Tổng công ty hoặc Đảng bộ toàn Tổng công ty khi đủ điều kiện cho phép để chỉ đạo thống nhất thực hiện các nhiệm vụ chính trị của Tổng công ty.

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

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

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

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

- Văn hóa doanh nghiệp:

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

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

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

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

4. Tái cấu trúc quản trị

4.1. Quản trị ở cấp Tổng công ty

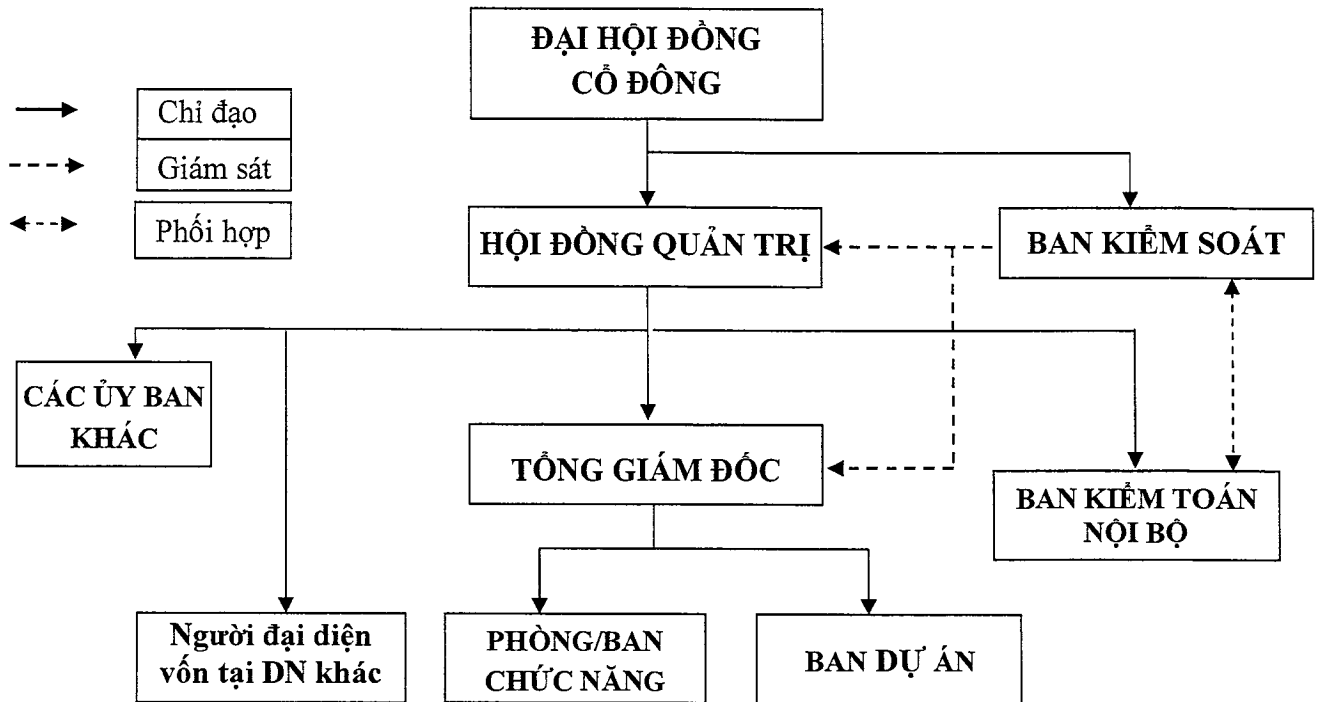
Tổng công ty đóng vai trò là nhà hoạch định, kiểm soát chiến lược; tổ chức thực hiện sản xuất kinh doanh; điều phối chung các hoạt động tại các doanh nghiệp mà LILAMA góp vốn; giảm dần vai trò và hướng đến không là nhà đầu tư tài chính.

Hệ thống quản trị doanh nghiệp của Tổng công ty được hoàn thiện theo thông lệ quốc tế và phù hợp với Luật Doanh nghiệp, 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;
- Giải quyết 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

Cơ cấu tổ chức quản trị Tổng công ty như sau:



Việc cơ cấu Hội đồng quản trị từ Tổng công ty đến các Công ty thành viên hướng tới đảm bảo các Thành viên Hội đồng quản trị được cân đối hợp lý giữa các thành viên độc lập và thành viên điều hành đảm bảo theo thông lệ quốc tế để quản lý tốt nhất.

Với vai trò các vai trò như trên đòi hỏi Tổng công ty và Hội đồng quản trị phải hoạch định và kiểm soát các quy trình trọng yếu gồm: (1) Xây dựng chiến lược và lập kế hoạch kinh doanh; (2) Quản lý hiệu quả hoạt động; (3) Quản lý danh mục kinh doanh và dự án; (4) Quản lý nhân sự:

4.1.1 Xây dựng chiến lược và lập kế hoạch kinh doanh

- Sau khi có định hướng chiến lược từ Hội đồng quản trị Tổng công ty, Ban Tổng giám đốc với sự tham mưu của Trưởng/Phó phòng ban chức năng sẽ lập chiến lược dài hạn và kế hoạch kinh doanh chung của Tổng công ty báo cáo Hội đồng quản trị để trình Đại hội đồng cổ đông phê duyệt. Chiến lược Tổng công ty xây dựng và ban hành trên toàn LILAMA, trong đó định hướng lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính, thị trường việc làm, nhân lực chủ chốt cho từng lĩnh vực kinh doanh và tốc độ tăng trưởng.

- Định hướng công ty con xây dựng chiến lược, kế hoạch kinh doanh hàng năm bám sát chiến lược tổng thể của Tổng công ty và tình hình thực tế của đơn vị. Tổng công ty rà soát, xem xét và thông qua người đại diện phân vốn góp của Tổng công ty tại công ty thành viên để phê duyệt chiến lược phát triển, kế hoạch hàng

năm của các Công ty thành viên; giám sát sự tuân thủ, triển khai thực hiện chiến lược và kế hoạch của công ty thành viên.

- Xây dựng mối quan hệ đối tác chiến lược giữa Tổng công ty với các công ty liên kết có thể mạnh và năng lực vượt trội trong ngành kinh doanh chính của Tổng công ty. Đối với các công ty liên kết còn lại, duy trì mối quan hệ đối tác trong quan hệ kinh tế, tận dụng tối đa các nguồn lực của các đơn vị này để cùng phát triển.

4.1.2 Quản lý hiệu quả hoạt động

- Xây dựng hệ thống quản trị toàn diện tối ưu, áp dụng các nguyên tắc quản trị doanh nghiệp theo thông lệ quản trị doanh nghiệp quốc tế. Tối ưu hiệu quả hoạt động trong lĩnh vực tài chính theo hướng minh bạch, phân định rõ các quyền và trách nhiệm bao gồm nhưng không giới hạn bởi các gói quản trị về vốn, đầu tư và các gói thầu.

- Hoàn thiện cơ chế kiểm soát, kiểm toán nội bộ. Tăng cường năng lực, quyền hạn của Ban kiểm toán nội bộ, nâng cao trách nhiệm của Thành viên Ban kiểm soát và hoạt động của Ban kiểm soát.

- Xây dựng hệ thống, phổ cập trong toàn LILAMA và tăng cường công tác QTRR, theo đó:

+ Tiếp tục cập nhật và hoàn thiện Chính sách, Cẩm nang QTRR trong toàn LILAMA; phổ biến sâu rộng để toàn bộ hệ thống quản trị và CBCNV có nhận thức sâu sắc về rủi ro và hệ thống QTRR của Tổng công ty.

+ Chủ động nhận diện, đánh giá và giám sát các rủi ro trọng yếu, những rủi ro đặc biệt theo yêu cầu quản trị, làm giảm khả năng biến động xấu đến các mặt hoạt động của Tổng công ty và nâng cao niềm tin của cổ đông.

+ Đảm bảo QTRR được thực hiện thường xuyên, liên tục và thực hiện nhất quán trong toàn hệ thống, nhằm mang lại kết quả mong muốn từ một hệ thống QTRR tốt bao gồm sự tuân thủ, sự đảm bảo và cải thiện các quyết định kinh doanh nhằm tạo ra nhiều lợi ích thông qua việc cải thiện hiệu quả hoạt động, hiệu quả QLDA, quản lý sự thay đổi và triển khai tốt các chiến lược kinh doanh trong toàn doanh nghiệp. Quy trình QTRR phải được gắn kết vào các quy trình hoạt động thường ngày và cách tổ chức quy trình phải đủ linh động để đáp ứng với sự thay đổi của môi trường hoạt động kinh doanh.

- Hàng năm, Tổng công ty tổng kết, đánh giá hiệu quả hoạt động trên cơ sở việc thực hiện so với kế hoạch đã đặt ra và có chế độ thưởng phạt minh bạch nhằm khuyến khích động viên kịp thời hoặc xác định trách nhiệm vi phạm đối với tổ chức, cá nhân.

(Chi tiết phụ lục 12- Tăng cường công tác kiểm toán nội bộ và quản trị rủi ro)

4.1.3 Quản lý danh mục kinh doanh và dự án

- Căn cứ kế hoạch kinh doanh, kế hoạch đầu tư hàng năm và chiến lược định hướng đã được phê duyệt, các phòng/ban chức năng của Tổng công ty tham mưu, báo cáo việc phân bổ kế hoạch thực hiện, ngân sách cho năm và các năm tiếp theo. Các báo cáo này là nguồn thông tin quan trọng để Ban Tổng giám đốc đưa ra các quyết định quản trị tương ứng. Định kỳ tiến hành soát xét, đánh giá kết quả thực hiện so với kế hoạch đề ra, nếu có phát sinh những sai lệch lớn cần tiến hành điều chỉnh kế hoạch và ngân sách dự toán phù hợp.

- Hoàn thiện đơn vị chuyên nghiệp tham mưu và tác nghiệp cụ thể để Tổng công ty được lựa chọn là Nhà Tổng thầu, nhà thầu thi công. Xây dựng và kiện toàn các Ban dự án của nhà thầu hoạt động theo hướng chuyên nghiệp với cơ chế linh hoạt vì mục tiêu lợi nhuận, uy tín chất lượng và nâng cao thương hiệu. Xây dựng các Ban dự án này hướng đến việc thực hiện dịch vụ quản lý dự án cho các chủ đầu tư hoặc nhà thầu khác.

- Căn cứ định hướng chiến lược và kế hoạch sản xuất kinh doanh hàng năm, Tổng công ty điều phối hoặc phối hợp với các công ty thành viên để thiết lập kế hoạch sản xuất kinh doanh; theo dõi, đánh giá, giám sát quá trình thực hiện theo các quy chế quản lý của Tổng công ty, các hợp đồng đã ký với Tổng công ty hoặc các chỉ đạo của Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc Tổng công ty đối với người đại diện phần vốn của Tổng công ty tại các công ty thành viên.

4.1.4 Quản lý nhân sự

- Hoàn thiện quy định về tiêu chuẩn, chuẩn mực đạo đức đối với các thành viên Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc, Giám đốc/Trưởng phòng và nhân sự liên quan với các thông lệ quốc tế tốt nhất và các quy trình bắt buộc.

- Sở tay quản trị doanh nghiệp cho Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Ban kiểm toán nội bộ mô tả vai trò, chức năng và hoạt động, chế độ đãi ngộ.

- Quy hoạch, đào tạo cán bộ cấp cao (Hội đồng quản trị, Ban Tổng giám đốc); quy hoạch đào tạo cán bộ cấp quản lý chuyên môn (Ban kiểm soát, Phòng ban); tuyển dụng, đào tạo cán bộ, kỹ sư chuyên môn.

4.2. Quản trị ở cấp các đơn vị thành viên

- Cơ cấu và tổ chức lại các công ty thành viên theo chỉ đạo của Chính phủ và Bộ Xây dựng. Tổng công ty quản trị danh mục kinh doanh ở các đơn vị thành viên, thiết lập quan hệ đối tác chiến lược với đơn vị thành viên theo ngành kinh doanh chính, trụ cột trong từng lĩnh vực kinh doanh của Tổng công ty.

- Theo quyền hạn của Tổng công ty, bố trí cán bộ lãnh đạo, quản lý và người đại diện phần vốn của Tổng công ty tại các doanh nghiệp khác đủ phẩm chất đạo đức, năng lực chuyên môn; thường xuyên đánh giá để kịp thời có những chỉ đạo hoặc thay đổi cán bộ vì mục tiêu phát triển doanh nghiệp.

- Tăng cường vai trò trách nhiệm và hoạt động hiệu quả của Người đại diện phần vốn, người được cử tham gia Ban kiểm soát tại các công ty thành viên.

- Những công ty đang khó khăn về tài chính cần tiếp tục cơ cấu lại vốn, tài sản theo hướng: Đánh giá thực trạng, xác định nhu cầu vốn để có thể xử lý bổ sung vốn, hạn chế thất thoát, chuyển nhượng, sáp nhập các dự án, khoản đầu tư không hiệu quả hoặc chưa cấp thiết để tập trung nguồn lực cho hoạt động kinh doanh chính hoặc thoái vốn của Tổng công ty tại doanh nghiệp.

- Hợp nhất cơ cấu sở hữu các công ty cấp 3 để thành lập các tổ chức lớn hơn với quy mô phù hợp. Tận dụng quyền kiểm soát và củng cố Hội đồng quản trị thông qua quá trình hợp nhất sở hữu của các công ty thành viên.

4.3 Quy trình hoạt động

- Tiếp tục hoàn thiện các quy trình quản lý tài chính trong toàn LILAMA 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 dự án EPC, dự án lớn của LILAMA 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 để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cao.
- Tiếp tục hoàn thiện, nâng cấp hệ thống công nghệ thông tin phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Tiếp tục hoàn thiện công tác nghiên cứu phát triển và ứng dụng khoa học công nghệ phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh.
- Tiếp tục xây dựng, hoàn thiện và ban hành thống nhất toàn LILAMA hệ thống báo cáo quản trị, hệ thống đánh giá hiệu quả hoạt động.
- 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.
- Phân cấp trách nhiệm, quyền hạn rõ ràng của các cấp trong Tổng công ty; củng cố các hoạt động chức năng của các phòng ban phù hợp với tình hình thực tế.

4.4 Hệ thống báo cáo, đánh giá hiệu quả hoạt động

- rà soát, hoàn thiện lại hệ thống báo cáo, cơ chế giám sát, đánh giá hiệu quả hoạt động của các đơn vị trực thuộc, công ty thành viên phù hợp với tình hình thực tế và chuẩn mực; Xây dựng chế độ công bố, minh bạch báo cáo tài chính, thông tin tài chính, sản xuất kinh doanh, điều hành;
- Tăng cường phối hợp giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên, giữa các đơn vị thành viên với nhau thông qua các hợp đồng kinh tế, các quy chế phối hợp, quy định quản lý.
- Tăng cường kiểm soát của Tổng công ty đối với các đơn vị thành viên thông qua hợp đồng ủy quyền đối với người đại diện phần vốn của Tổng công ty vào doanh nghiệp khác.
- Tăng cường kiểm tra, giám sát thường xuyên việc thực hiện mục tiêu, chiến lược và nhiệm vụ mà Tổng công ty giao cho các đơn vị thành viên.
- 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.

5. Quản trị sự thay đổi

Có rất nhiều thách thức thay đổi trước mắt. Việc chuyển đổi thành một LILAMA mạnh hơn, có năng lực cạnh tranh cao và bền vững hơn đòi hỏi nỗ lực to lớn của toàn thể lãnh đạo và nhân viên, cũng như cần đưa ra những quyết định khó khăn liên quan đến cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cấu trúc sở hữu, hệ thống quản trị tại Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP và các công ty thành viên. Quản trị sự thay đổi được xây dựng để hỗ trợ việc kiểm soát và giảm thiểu các thách thức của sự thay đổi đồng thời đảm bảo sự thống nhất trong quá trình triển khai thực hiện. LILAMA đã ý thức được công tác quản trị sự thay đổi và đề ra một số vấn đề

cần thực hiện trong quản trị sự thay đổi gồm:

- Ở cấp Tổng công ty: tăng cường sự tham gia của các lãnh đạo chủ chốt vào quá trình tái cấu trúc của Tổng công ty. Đây là những người có mức độ ảnh hưởng và khả năng quyết định tới sự thành công của đề án tái cấu trúc.

- Ở các đơn vị thành viên: tăng cường vai trò, nhiệm vụ của người đại diện vốn, người được cử tham gia ban kiểm soát tại các công ty trong quá trình thực hiện tái cấu trúc; Giao thêm nhiệm vụ người đại diện phần vốn của Tổng công ty tại các đơn vị thay mặt Tổng công ty thực hiện đề án tái cơ cấu của toàn bộ Tổng công ty tại các đơn vị thành viên.

- 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, không được nóng vội, đốt cháy giai đoạn.

- 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 LILAMA.

- 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.

II. GIAI ĐOẠN 2020 TRỞ ĐI

1. Tái cấu trúc ngành nghề kinh doanh

- Công tác tái cơ cấu ngành nghề phải thực hiện theo thực tế diễn biến thị trường để đạt được hiệu quả cao nhất.

- Tập trung củng cố và phát triển 02 ngành nghề chính là ngành EPC, xây lắp và ngành Cơ khí chế tạo:

+ EPC, xây lắp: Tiếp tục theo đuổi các dự án công nghiệp điện và công nghiệp dầu khí, đồng thời tham gia một cách cân đối hơn vào các dự án công nghiệp khác (xi măng, thép, vật liệu xây dựng...).

+ Cơ khí chế tạo: Duy trì và củng cố phân khúc thiết bị toàn bộ, cân nhắc trở thành nhà sản xuất cấu kiện quan trọng trong dài hạn nếu có được sự hỗ trợ mạnh mẽ từ phía Chính phủ.

- Tổng công ty tiếp tục giữ chức năng hoạch định, kiểm soát chiến lược và tổ chức điều phối sản xuất kinh doanh, giảm dần và hướng đến rút khỏi vai trò nhà đầu tư tài chính.

2. Tái cấu trúc tài chính

- Tăng vốn điều lệ của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP đến năm 2025 lên 2.000 tỷ đồng để tăng quy mô, đảm bảo nguồn vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh, đáp ứng tỷ lệ đầu tư ra ngoài doanh nghiệp.

- Tiếp tục thoái vốn những công ty chưa hoàn thành thoái vốn được trong giai đoạn 2017–2020 và thực hiện thoái toàn bộ vốn tại những công ty hoạt động không hiệu quả.

- Cân đối nguồn vốn để tiếp tục đầu tư tăng năng lực tài chính của Tổng công ty cũng như trong các ngành kinh doanh chính.

- Cân đối các nguồn vốn để đầu tư khoa học công nghệ, 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, hàm lượng khoa học công nghệ cao.

3. Tái cấu trúc Tổ chức/nguồn nhân lực

3.1 Về tổ chức

- Tổng công ty tiếp tục củng cố, phát triển tổ chức đã được hình thành ở giai đoạn trước đáp ứng chiến lược phát triển 02 ngành kinh doanh chính (ngành EPC, xây lắp và Cơ khí chế tạo).

- Tổng công ty sẽ được tái cơ cấu theo hướng tăng về quy mô tổ chức, nhân sự nhằm phù hợp với yêu cầu, nhiệm vụ của tình hình mới nhưng vẫn đảm bảo hiệu quả và năng suất lao động cao.

- Tổng công ty sẽ hỗ trợ các công ty liên kết xây dựng chiến lược của đơn vị mình phù hợp với chiến lược tổng thể của LILAMA, hỗ trợ chuyên môn để thực hiện tốt hơn định hướng, thiết kế chiến lược, cập nhật chiến lược thường xuyên các ngành kinh doanh, giám sát sự tuân thủ và triển khai chiến lược, đào tạo và phát triển đội ngũ lãnh đạo kinh doanh đảm bảo tinh gọn, hiệu quả theo mô hình tiên tiến trên thế giới.

(Chi tiết phụ lục 11 - Sơ đồ tổ chức của LILAMA giai đoạn 2020 trở đi)

3.2 Về nhân lực

- Tổng công ty sẽ tiếp tục rà soát điều chuyển, bố trí tăng cường nguồn nhân lực chất lượng cao cho các dự án; tiếp tục hoàn thiện cơ chế tuyển dụng, chế độ tiền lương, đãi ngộ và phúc lợi của người lao động phù hợp với thực tế sản xuất kinh doanh; liên tục đào tạo, bồi dưỡng phát triển nguồn nhân lực bằng các khóa học ngắn hạn, dài hạn trong và ngoài nước; Chú trọng đến công tác bồi dưỡng đội ngũ cán bộ quản lý, lãnh đạo.

- Tăng cường vai trò người đại diện vốn của LILAMA tại các Công ty liên kết để có thể định hướng, triển khai được những mục tiêu chiến lược tại đơn vị mà Tổng công ty đề ra.

- Tiếp tục hỗ trợ các Công ty liên kết trong việc tuyển dụng, đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực chất lượng cao nhằm đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh.

4. Tái cấu trúc quản trị

4.1. Quản trị ở cấp Tổng công ty

- Tổng công ty tiếp tục đóng vai trò là nhà hoạch định, kiểm soát chiến lược; tổ chức thực hiện sản xuất kinh doanh; điều phối chung các hoạt động tại các doanh nghiệp mà LILAMA góp vốn; giảm dần vai trò và hướng đến không là nhà đầu tư tài chính.

- Tiếp tục hoàn thiện Hệ thống quản trị doanh nghiệp của Tổng công ty theo chuẩn mực quốc tế và phù hợp với Luật Doanh nghiệp.

- Tiếp tục nâng cấp Ban kiểm toán nội bộ để tham mưu, hỗ trợ Hội đồng quản trị vận hành tốt hơn, ra quyết định hiệu quả nhất dựa trên thông tin sát thực, đầy đủ được xoay quanh các lĩnh vực quản trị chính: Chiến lược, phân bổ vốn, quản lý nhân sự và quản lý hiệu quả hoạt động.

- Tăng cường hiệu quả hoạt động của Ban kiểm soát thông qua việc nâng cao năng lực của Kiểm soát viên, hoàn chỉnh nâng tầm quy trình kiểm soát, hỗ trợ tích cực cho Đại hội đồng cổ đông đánh giá đúng và đầy đủ hiệu quả hoạt động của LILAMA, giúp Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc nâng cao hiệu quả quản trị.

- 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 toàn LILAMA.

- Xây dựng và thực hiện thành công hệ thống QTRR theo đúng chuẩn mực, có sự kiểm soát chéo giữa các khâu, đoạn và nâng tầm nhận thức cũng như tổ chức thực hiện trong toàn hệ thống.

- 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 trên toàn LILAMA cần phải tuân thủ theo bộ giá trị chung, được hệ thống hóa trong bộ quy tắc ứng xử, đạo đức nghề nghiệp LILAMA, 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 trên toàn LILAMA.

- Khẳng định được khả năng và năng lực quản trị của Tổng công ty với vai trò là Nhà Tổng thầu EPC tại các dự án cơ khí hàng đầu trong nước, có khả năng vươn ra thị trường khu vực và quốc tế. Từ năm 2025 trở đi, các công ty thành viên có đủ năng lực chế tạo một số sản phẩm theo tiêu chuẩn cung cấp thiết bị cho chính dự án mà LILAMA làm tổng thầu EPC, các dự án khác trong nước và hướng đến xuất khẩu.

4.2 Quản trị ở cấp các đơn vị thành viên

Tiếp tục hoàn chỉnh và nâng cấp quản trị để đồng bộ hóa với hệ thống quản trị cấp Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP

4.3 Nâng cao hiệu quả và năng suất lao động

Tiếp tục hoàn chỉnh và nâng cấp để hiệu quả và năng suất lao động của LILAMA ngang tầm các doanh nghiệp cùng loại trong khu vực và quốc tế.

4.4. Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao

Nâng tầm và khẳng định thương hiệu nhân lực của LILAMA đứng hàng đầu trong nước về năng lực chuyên môn, tính chuyên nghiệp và tuân thủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh lĩnh vực cơ khí chế tạo.

PHẦN 5: ĐỀ NGHỊ PHÊ DUYỆT

1. Kính đề nghị Đại hội đồng cổ đông phê duyệt “*Đề án tái cấu trúc doanh nghiệp và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP giai đoạn 2016-2020, định hướng đến 2025 (Điều chỉnh lần 3)*” như trên.

2. Tổng công ty Lắp máy Việt Nam-CTCP kính đề nghị Bộ Xây dựng xem xét:

+ Xem xét tiếp tục hỗ trợ Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP trong quá trình thoái vốn đầu tư ra ngoài doanh nghiệp, tìm kiếm các nhà đầu tư chiến lược.

+ Giới thiệu/Giao cho Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP tiếp tục đảm nhận vai trò tổng thầu EPC các dự án lớn, trọng điểm trong nước mà Tổng công ty có thể mạnh.

Trên đây là “*Đề án tái cấu trúc và nâng cao năng lực quản trị của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP giai đoạn 2016-2020, định hướng đến năm 2025, Tổng công ty Lắp máy Việt Nam – CTCP (Điều chỉnh lần 3)*”. LILAMA rất mong nhận được sự giúp đỡ, tạo điều kiện của Bộ Xây dựng cũng như các Bộ và cơ quan nhà nước để thực hiện thành công đề án tái cấu trúc này./.

Nơi nhận:

- Bộ Xây dựng;
- Lưu: HĐQT, BDATCT, VTLT.

**TỔ ĐẠI DIỆN PHẦN VỐN NHÀ NƯỚC
TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ**



Nguyễn Đình Hải

DANH MỤC CÁC PHỤ LỤC

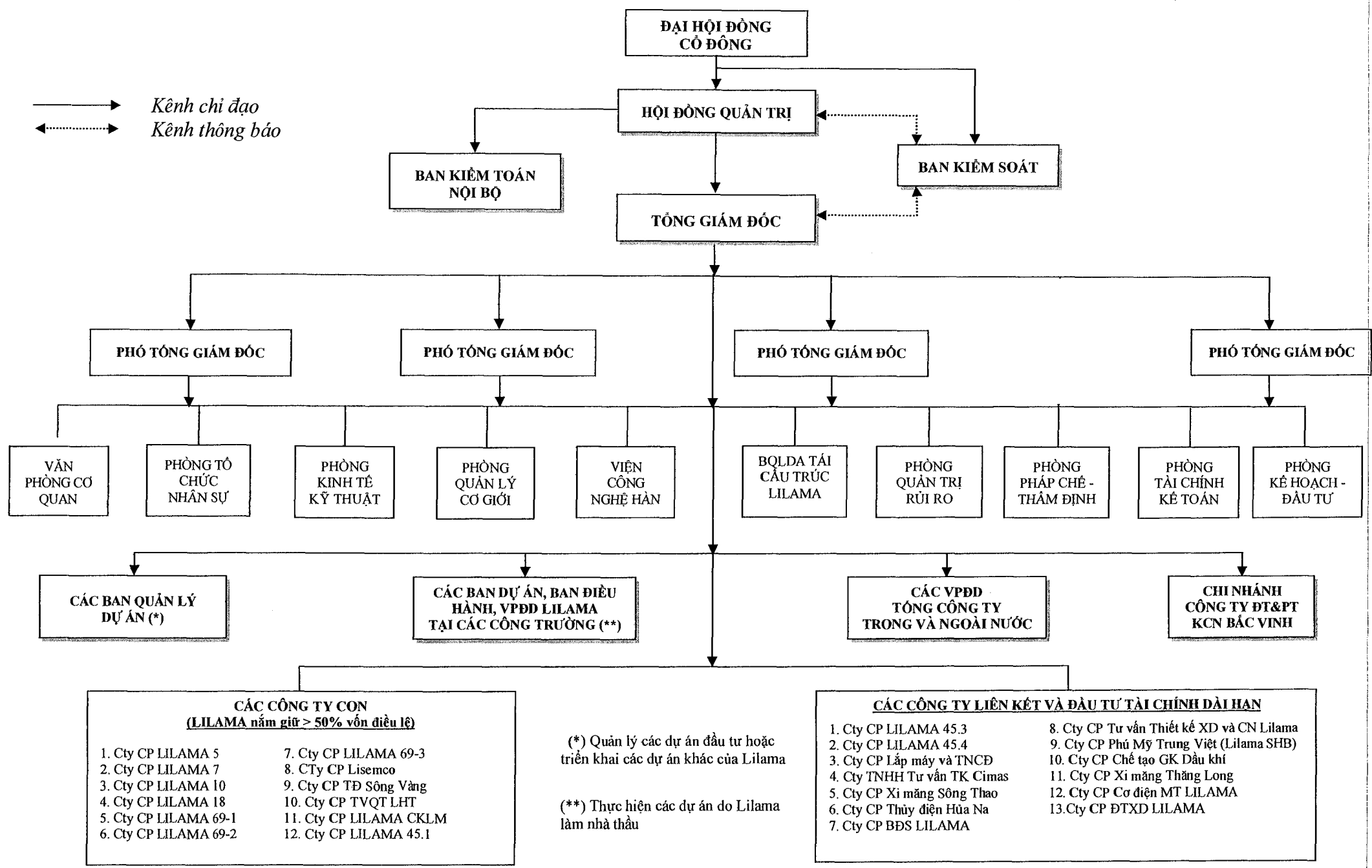
TT	NỘI DUNG
Phụ lục 01	Danh mục các nhà máy cơ khí chế tạo của LILAMA đến 30/09/2017
Phụ lục 02	Sơ đồ tổ chức hiện tại của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP tại 30/09/2017
Phụ lục 03	Các phòng ban chức năng, đơn vị trực thuộc Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP
Phụ lục 04	Danh mục các công ty thành viên thuộc LILAMA đến 30/09/2017
Phụ lục 05	Danh mục các công ty liên kết và đầu tư dài hạn khác đến 30/09/2017
Phụ lục 06	Lý lịch trích ngang của HĐQT và Ban Tổng giám đốc LILAMA
Phụ lục 07	Tổng hợp thoái vốn của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP tại các công ty con, công ty liên kết và đầu tư dài hạn đến 30/09/2017
Phụ lục 08	Nhu cầu vốn tái cấu trúc LILAMA giai đoạn 2016-2025
Phụ lục 09	Kế hoạch thoái vốn của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam-CTCP tại các công ty con, công ty liên kết và đầu tư dài hạn
Phụ lục 10	Sơ đồ tổ chức của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam -CTCP giai đoạn 2016-2020
Phụ lục 11	Sơ đồ tổ chức của Tổng công ty Lắp máy Việt Nam -CTCP giai đoạn 2020 trở đi
Phụ lục 12	Tăng cường công tác kiểm toán nội bộ và quản trị rủi ro

TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP

DANH MỤC CÁC NHÀ MÁY CƠ KHÍ CHẾ TẠO CỦA LILAMA

STT	TÊN CÔNG TY	TÊN NHÀ MÁY	ĐỊA ĐIỂM	CÔNG SUẤT (T/NĂM)
1	Công ty LISEMCO	1. Nhà máy cơ khí chế tạo	Km6, Quốc lộ 5, phường Hùng Vương, quận Hồng Bàng, TP Hải Phòng	25.000
		2. Nhà máy nắp hầm hàng	Km6, Quốc lộ 5, phường Hùng Vương, quận Hồng Bàng, TP Hải Phòng	10.000
2	Công ty CP LILAMA 5	1. Nhà máy chế tạo thiết bị và kết cấu thép	Khu 6, phường Bắc Sơn, thị xã Bắc Sơn, tỉnh Thanh Hóa	5.000
		2. Xưởng cũ	Phường Ba Đình, thị xã Bắc Sơn, tỉnh Thanh Hóa	2.000
3	Công ty CP LILAMA 7	Nhà máy cơ khí LILAMA 7	Đường số 3 khu CN Liên Chiểu, Hòa Hiệp Bắc, Q.Liên Chiểu, TP Đà Nẵng	5.000
4	Công ty CP LILAMA 10	1. NM chế tạo thiết bị và kết cấu thép Hải Dương	Quốc lộ 5, xã Cộng Hòa, huyện Kim Thành, tỉnh Hải Dương	10.000
		2. NM chế tạo thiết bị và kết cấu thép Hà Nam	Quốc lộ 21A, xã Thanh Châu, thị xã Phủ Lý, tỉnh Hà Nam	5.000
5	Công ty CP LILAMA 18	NM chế tạo kết cấu thép và thiết bị cơ khí	Xã An Điền, thị xã Bến Cát, Tỉnh Bình Dương	10.000
6	Công ty CP LILAMA 45-1	Nhà máy cơ khí LILAMA 45-1	Khu CN Nhơn Trạch 1, xã Phước Thiển, huyện Nhơn Trạch, Tỉnh Đồng Nai	12.000
7	Công ty CP LILAMA 45-3	Khu bãi chứa TB và DV kỹ thuật LILAMA 45-3 tại Dung Quất	Khu CN Sài Gòn-Dung Quất	4.800
8	Công ty CP LILAMA 45-4	Nhà máy chế tạo cơ khí LILAMA 45-4	Số 4, đường 9A, KCN Biên Hòa II, Biên Hòa, Đồng Nai	2.500
9	Công ty CP LILAMA 69-1	NM chế tạo thiết bị và kết cấu thép Bắc Ninh	Khu Công nghiệp Quế Võ, TP Bắc Ninh	10.000
10	Công ty CP LILAMA 69-2	Nhà máy chế tạo TBLB An Lão	Km35, quốc lộ 10, xã Quốc Tuấn, huyện An Lão, TP Hải Phòng	7.000
11	Công ty CP LILAMA 69-3	1. Nhà máy CTTB Hải Dương	Số 515 Điện Biên Phủ, P Bình Hàn, TP Hải Dương, Tỉnh Hải Dương	5.000
		2. Nhà máy CTTB& ĐT LILAMA 69-3	Thị trấn Kinh Môn, Tỉnh Hải Dương	7.500
		3. Nhà máy chế tạo TB LILAMA 69-3	Xã Quang Phục, Huyện Tứ Kỳ, Tỉnh Hải Dương	15.000
12	Công ty CP CKLM LILAMA	Nhà máy chế tạo thiết bị và kết cấu thép	72E đường Hoàng Diệu, TP Ninh bình, tỉnh Ninh Bình	3.000
	TỔNG CỘNG			138.800

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC HIỆN TẠI TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP (ĐẾN 30/09/2017)



**CÁC PHÒNG CHỨC NĂNG VÀ ĐƠN VỊ TRỰC THUỘC
TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM**

Đến 30/09/2017

I. Các phòng nghiệp vụ và Viện Công nghệ Hàn:

1. Phòng Tổ chức Nhân sự;
2. Phòng Tài chính Kế toán;
3. Phòng Quản trị rủi ro
4. Phòng Kinh tế Kỹ thuật;
5. Phòng Kế hoạch - Đầu tư;
6. Phòng Pháp chế Thẩm định;
7. Phòng Quản lý cơ giới;
8. Văn phòng Cơ quan;
9. Ban quản lý dự án Tái cấu trúc Lilama;
10. Viện Công nghệ Hàn;

II. Các đơn vị trực thuộc:

1. Chi nhánh Công ty Đầu tư và Phát triển khu công nghiệp Bắc Vinh;
2. Văn phòng đại diện TCT Lắp máy Việt Nam tại thành phố Hồ Chí Minh;
3. Ban quản lý dự án nhà cao tầng Lilama tại quận 9, thành phố Hồ Chí Minh;
4. Ban dự án Điện Vũng Áng 1;
5. Ban dự án Điện Long Phú 1;
6. Ban dự án Điện Sông Hậu 1;
7. Ban dự án Lọc dầu Nghi Sơn;
8. Ban dự án Điện Thái Bình 2;
9. Ban dự án Điện Vĩnh Tân 4;
10. Ban điều hành Lilama dự án xây dựng Nhà Quốc hội;
11. Ban điều hành Lilama dự án thủy điện Lai Châu;
12. Ban điều hành Lilama dự án các trạm điện số 1.

DANH MỤC CÁC CÔNG TY CON THUỘC LILAMA TÍNH ĐẾN 30/09/2017

Đơn vị: Đồng

TT	Tên công ty	Trụ sở chính	Ngành nghề kinh doanh chính	Vốn điều lệ của Công ty	Tỷ lệ tham gia góp vốn của TCT	Giá trị đã đầu tư đến 30/09/2017	
						Theo mệnh giá	Theo sổ sách (*)
1	CTCP Lisemco	Hải Phòng	Chế tạo cơ khí, lắp đặt, đóng tàu	162.596.820.000	79,98%	130.050.320.000	136.985.898.459
2	CTCP Lilama 5	Thanh Hóa	Chế tạo cơ khí, lắp đặt	51.497.910.000	51,00%	26.265.000.000	9.180.000.000
3	CTCP Lilama 7	Đà Nẵng	Chế tạo cơ khí, lắp đặt	50.000.000.000	51,00%	25.500.000.000	7.905.000.000
4	CTCP Lilama 10	Hà Nội	Chế tạo cơ khí, lắp đặt, bất động sản	98.900.000.000	51,05%	50.490.000.000	73.899.000.000
5	CTCP Lilama 18	TP HCM	Chế tạo cơ khí, lắp đặt	93.886.820.000	51,00%	47.886.550.000	122.820.138.000
6	CTCP Lilama 45.1	TP HCM	Chế tạo cơ khí, lắp đặt	48.000.000.000	51,00%	24.480.000.000	26.786.717.846
7	CTCP Lilama 69-1	Bắc Ninh	Chế tạo cơ khí, lắp đặt	75.762.000.000	51,00%	38.638.620.000	35.776.500.000
8	CTCP Lilama 69-2	Hải Phòng	Chế tạo cơ khí, lắp đặt	57.418.180.000	53,08%	30.478.070.000	14.629.473.600
9	CTCP Lilama 69-3	Hải Dương	Chế tạo cơ khí, lắp đặt	77.696.910.000	66,77%	51.877.590.000	69.713.251.842
10	CTCP Cơ khí Lắp máy Lilama	Ninh Bình	Chế tạo cơ khí, lắp đặt	32.651.550.000	51,00%	16.652.290.000	8.492.667.900
11	CTCP Tư vấn quốc tế LHT	Hà Nội	Tư vấn thiết kế, quản lý dự án	32.000.000.000	60,00%	19.200.000.000	20.430.040.928
12	CTCP Thủy điện Sông Vàng	Đà Nẵng	Sản xuất và kinh doanh điện	148.206.625.000	53,84%	79.789.925.000	30.528.490.197
	Tổng cộng					541.308.365.000	557.147.178.772

(*) Giá trị sổ sách tăng/giảm so với mệnh giá là do khi Công ty mẹ CPH đã xác định lại giá trị doanh nghiệp theo quy định

TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP

DANH MỤC CÁC CÔNG TY LIÊN KẾT VÀ ĐẦU TƯ DÀI HẠN
Đến 30/09/2017

Đơn vị: Đồng

TT	Tên công ty	Trụ sở chính	Ngành nghề kinh doanh	Vốn điều lệ của Công ty	Tỷ lệ tham gia góp vốn của TCT	Giá trị đã đầu tư đến 30/09/2017	
						Theo mệnh giá	Theo sổ sách (*)
I	Công ty liên kết					156.742.814.152	156.825.158.155
1	CTCP Lilama 45.3	Quảng	Chế tạo cơ khí, lắp đặt	35.000.000.000	40,83%	14.290.000.000	7.002.100.000
2	CTCP Lilama 45.4	Đồng Nai	Chế tạo cơ khí, lắp đặt	40.000.000.000	35,06%	14.023.460.000	5.188.680.200
3	CTCP Lắp máy - Thí nghiệm cơ điện	Hà Nội	Lắp đặt, thí nghiệm và hiệu chỉnh thiết bị cơ điện	15.000.000.000	36,18%	5.427.500.000	3.907.800.000
4	CT TNHH Tư vấn thiết kế CIMAS	Hà Nội	Tư vấn, thiết kế	67.974.189.459	33,03%	22.451.854.152	23.380.334.584
5	CTCP Lilama Land	Hà Nội	Bất động sản	104.712.780.000	27,93%	29.250.000.000	29.697.241.118
6	CTCP TVTK XD và Công nghệ	Hà Nội	Tư vấn thiết kế	4.400.000.000	45,45%	2.000.000.000	1.100.135.974
7	CTCP Lilama UDC	Hà Nội	Xây dựng, bất động sản	160.000.000.000	43,31%	69.300.000.000	86.548.866.279
II	Đầu tư dài hạn khác					265.250.273.444	162.410.715.985
1	CTCP Phú Mỹ Trung Việt (CTCP Lilama SHB)	Đà Nẵng	Xây dựng, Bất động sản	100.000.000.000	2,00%	2.000.000.000	2.165.892.592
2	CTCP Chế tạo giàn khoan dầu khí	Vũng Tàu	Đóng, sửa chữa giàn khoan dầu khí	594.897.870.000	4,03%	24.000.000.000	19.799.036.703
3	CTCP Xi măng Thăng Long	Quảng Ninh	Sản xuất và kinh doanh xi măng	4.210.000.000.000	0,71%	30.000.000.000	16.169.971.505
4	CTCP Thủy điện Hòa Na	Nghệ An	Sản xuất và kinh doanh điện	2.256.592.103.444	3,86%	87.200.273.444	85.696.088.606
5	CTCP Xi măng Sông Thao	Phú Thọ	Sản xuất và kinh doanh xi măng	639.400.000.000	18,74%	119.850.000.000	35.716.560.384
6	CTCP Cơ - Điện - Môi trường Lilama	Quảng Ngãi	Chế tạo cơ điện, xử lý môi trường	39.000.000.000	5,64%	2.200.000.000	2.863.166.195
	Tổng cộng					421.993.087.596	319.235.874.140

(*) Giá trị sổ sách tăng/giảm so với mệnh giá là do khi Công ty mẹ CPH đã xác định lại giá trị doanh nghiệp theo quy định

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

I. Hội đồng Quản trị

TT	Họ và tên	Ngày sinh	Nghề nghiệp, chức vụ	Kinh nghiệm công tác
1	Nguyễn Đình Hải	12/10/1960	- Kỹ sư Thông gió cấp nhiệt. - Chủ tịch Hội đồng Quản trị.	- Phó giám đốc Công ty LM & XD Hà Nội. - Giám đốc Công ty LM & XD số 10; - Chủ tịch, Giám đốc công ty Lisemco; - Chủ tịch HĐQT Vifa; - Phó Tổng giám đốc Tổng công ty.
2	Lê Văn Tuấn	02/09/1963	- Kỹ sư Cơ khí chế tạo máy. - Thành viên Hội đồng Quản trị kiêm Tổng giám đốc.	- Phó giám đốc Công ty LM & XD 45.1; - Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc Lilama 18; - Chủ tịch HĐQT: Lilama 45.1, Lilama 45.4; - Phó Tổng giám đốc Tổng công ty.
3	Nguyễn Hữu Thành	03/09/1963	- Kỹ sư Cơ khí chế tạo máy. - Thành viên HĐQT Tổng công ty.	- Giám đốc Công ty LM&XD số 45.3; - Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc Lilama 45.1; - Chủ tịch HĐQT Công ty cổ phần Lisemco.
4	Nguyễn Văn Hùng	27/02/1979	- Kỹ sư Cơ khí chế tạo máy. - Thành viên HĐQT kiêm Phó Tổng giám đốc Tổng công ty.	- Giám đốc Ban dự án điện Nhơn Trạch 2; - Trưởng phòng Kinh tế kỹ thuật Tổng công ty; - Phó Tổng giám đốc Tổng công ty.
5	Bùi Đức Kiên	19/12/1971	- Thạc sỹ Quản trị kinh doanh. - Thành viên HĐQT kiêm Kế toán trưởng Tổng công ty.	- Phó phòng Tài chính Kế toán Tổng công ty; - Kế toán trưởng Tổng công ty.

II. Ban Tổng giám đốc.

TT	Họ và tên	Ngày sinh	Nghề nghiệp, chức vụ	Kinh nghiệm công tác
1	Lê Văn Tuấn	02/09/1963	- Kỹ sư Cơ khí chế tạo máy. - Thành viên HĐQT kiêm Tổng giám đốc.	- Phó giám đốc Công ty LM & XD 45-1; - Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc Công ty cổ phần Lilama 18; - Chủ tịch HĐQT: Lilama 45-1, Lilama 45-4; - Phó Tổng giám đốc Tổng công ty.
2	Nguyễn Văn Hùng	27/02/1979	- Kỹ sư Cơ khí chế tạo máy. - Thành viên HĐQT kiêm Phó Tổng giám đốc Tổng công ty.	- Giám đốc Ban dự án điện Nhơn Trạch 2; - Trưởng phòng Kinh tế kỹ thuật Tổng công ty; - Phó Tổng giám đốc Tổng công ty.
3	Trần Đình Đại	13/10/1961	- Kỹ sư Điện. - Phó Tổng giám đốc.	- Chủ tịch HĐQT, Tổng giám đốc Lilama 10; - Chủ tịch HĐQT Lilama 69-1.
4	Lê Quốc Ân	29/07/1970	- Kỹ sư Kỹ thuật Nhiệt và Máy lạnh. - Phó Tổng giám đốc.	- Phó Tổng giám đốc Lilama 18; - Chủ tịch HĐQT kiêm Tổng giám đốc Lilama 18.
5	Nguyễn Mạnh Dũng	22/01/1970	- Kỹ sư Cơ khí chế tạo máy. - Phó Tổng giám đốc.	- Phó giám đốc Ban dự án xi măng Lilama; - Trưởng phòng Tổ chức Nhân sự Tổng công ty.

TỔNG HỢP THOÁI VỐN CỦA TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP (LILAMA)
Tại các công ty con, công ty liên kết và đầu tư dài hạn khác đến 30/09/2017

TT	Tên doanh nghiệp	Trước khi thoái vốn		THOÁI VỐN				Tại 30/09/2017		Năm thoái vốn	Ghi chú
		Số CP LILAMA nắm giữ	Tỷ lệ sở hữu của LILAMA (%)	Số CP	Tỷ lệ sở hữu	Giá chuyển nhượng (đồng/CP)	Giá trị thu về (Tỷ đồng)	Số CP LILAMA còn nắm giữ	Tỷ lệ sở hữu của LILAMA (%)		
1	CTCP Bảo hiểm hàng không	5.000.000	10,0%	5.000.000	10,0%	10.000	50,0	-	-	2013	Đã thoái xong 100% vốn
2	CTCP Cảng & Vận Tải LILAMA	200.000	10,0%	200.000	10,0%	-	-	-	-	2013	Đã thoái xong 100% vốn
3	CTCP Lilama Hà Nội	5.100.000	51,0%	103.000	1,0%	10.000	1,0	4.997.000	50,0%	2013	Bán 1 phần vốn
		4.997.000	50,0%	5.100.000	50,0%	-	-	-	-	2015	Chuyển sang DATC
4	Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội	15.472.006	1,6%	8.788.300	0,9%	11.697	102,8	6.683.706	0,7%	2014	
		7.184.983	0,6%	7.184.983	0,6%	7.917	56,9	-	-	2017	Đã thoái xong 100% vốn
5	CTCP Lắp máy - Thí nghiệm cơ điện	777.750	51,9%	235.000	15,7%	10.800	2,5	542.750	36,2%	2014	Đã hoàn thành thoái vốn
6	CTCP Xi măng Đô Lương	2.222.534	29,9%	2.222.534	29,9%	6.816	15,2	-	-	2014	Đã thoái xong 100% vốn
7	CTCP LILAMA 45-4	2.067.346	51,7%	665.000	16,6%	6.290	4,2	1.402.346	35,1%	2014-2015	
8	CTCP LILAMA 45-3	1.785.000	51,0%	356.000	10,2%	11.221	4,0	1.429.000	40,8%	2015	Thoái 1 phần vốn
9	CTCP LILAMA 3	2.626.500	51,0%	62.900	1,2%	10.000	0,6	2.563.600	49,8%	2015	
		2.563.600	49,8%	2.563.600	49,8%	1.800	4,6	-	-	2016	Đã thoái xong 100% vốn
10	CTCP Thủy điện Sông Ông	5.993.376	81,0%	5.993.376	81,0%	15.986	95,8	-	-	2015	Đã thoái xong 100% vốn
11	CTCP Lilama Land	5.850.000	27,9%	2.925.000		10.000	29,3	2.925.000	27,9%	2016	Giảm 50% vốn điều lệ
12	CTCP Lilama UDC	11.250.000	70,3%	1.728.000	10,8%	11.223	19,4	9.522.000	59,5%	2016	Thoái 1 phần vốn
		9.522.000	59,51%	2.592.000	16,2%	11.223	29,1	6.930.000	43,3%	2017	Thoái 1 phần vốn
TỔNG CỘNG							415,4				

NHU CẦU VỐN TÁI CẤU TRÚC LILAMA GIAI ĐOẠN 2016-2025

TT	Chỉ tiêu	Số tiền (Tỷ đồng)
I	Nhu cầu vốn cho tái cấu trúc LILAMA	1.341
1	Tái cơ cấu các khoản nợ vay ngắn, trung dài hạn lãi suất cao, trong đó:	1.321
1.1	<i>Trái phiếu doanh nghiệp phát hành (đáo hạn năm 2021)</i>	592
1.2	<i>Tái cơ cấu nợ trung, dài hạn của Tổng công ty - CTCP</i>	20
1.3	<i>Tái cơ cấu một phần nợ ngắn hạn</i>	709
2	Đầu tư nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp	20
II	Nguồn vốn để thực hiện	1.341
1	Tăng vốn điều lệ Tổng công ty - CTCP (giai đoạn 2017-2020)	703
2	Thoái vốn tại các doanh nghiệp khác	638

KẾ HOẠCH THOÁI VỐN CỦA TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM - CTCP
Tại các công ty con, công ty liên kết và đầu tư dài hạn khác

TT	Tên doanh nghiệp	Niêm yết	Vốn điều lệ công ty tại 30/09/2017 (triệu đồng)	Giá trị đầu tư theo mệnh giá (triệu đồng)	Giá trị đầu tư thực tế (đồng)	Số cổ phần LILAMA nắm giữ	TLSH của LILAMA hiện nay (%)	TLSH của LILAMA sau khi thoái vốn (%)	Phương thức thoái vốn	Số cổ phần thoái	Giá chuyển nhượng dự kiến (đồng/CP)	Giá trị thu về dự kiến (Tỷ đồng)	Dự kiến thời gian hoàn thành thoái vốn
A	B	C	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	D	(7)	(8)	(9)	(10)
I	THOÁI MỘT PHẦN VỐN ĐẾN 36% VDL (**)											81,17	
1	CTCP Lilama 5	HNX	51.498	26.265	9.180	2.626.500	51,00%	36%	Khớp lệnh/Giao dịch thỏa thuận	772.575	6.200	4,79	2018
2	CTCP Lilama 7	HNX	50.000	25.500	7.905	2.550.000	51,00%	36%	Khớp lệnh/Giao dịch thỏa thuận	750.000	2.900	2,18	2018
3	CTCP Lilama 10	HOSE	98.900	50.490	73.899	5.049.000	51,05%	36%	Khớp lệnh/Giao dịch thỏa thuận	1.488.600	13.600	20,24	2018-2019
4	CTCP Lilama 18	HOSE	93.887	47.887	122.820	4.788.655	51,00%	36%	Khớp lệnh/Giao dịch thỏa thuận	1.408.729	22.800	32,12	2018-2019
5	CTCP Lilama 69-1	HNX	75.762	38.639	35.777	3.863.862	51,00%	36%	Khớp lệnh/Giao dịch thỏa thuận	1.136.430	8.000	9,09	2018-2019
6	CTCP Lilama 69-3	UPCOM	77.697	51.878	69.713	5.187.759	66,77%	36%	Khớp lệnh/Giao dịch thỏa thuận	2.390.670	4.700	11,24	2017-2018
7	CTCP Lilama 45.1	UPCOM	48.000	24.480	26.787	2.448.000	51,00%	36%	Đấu giá/Giao dịch thỏa thuận	720.000	2.100	1,51	2017-2018
II	THOÁI TOÀN BỘ VỐN											557,08	
1	CTCP Lilama 69.2	HNX	57.418	30.478	14.629	3.047.807	53,08%	-	Khớp lệnh/Giao dịch thỏa thuận	3.047.807	7.200	21,94	2017-2018
2	CTCP Lilama 45.3	HNX	35.000	14.290	7.002	1.429.000	40,83%	-	Khớp lệnh/Giao dịch thỏa thuận	1.429.000	5.000	7,15	2018-2019
3	CTCP Lilama 45.4	HNX	40.000	14.023	5.189	1.402.346	35,06%	-	Khớp lệnh/Giao dịch thỏa thuận	1.402.346	2.200	3,09	2018
4	CTCP Cơ khí Lắp máy Lilama	HNX	32.652	16.652	8.493	1.665.229	51,00%	-	Khớp lệnh/Giao dịch thỏa thuận	1.665.229	4.900	8,16	2018
5	CTCP Lisemco		162.597	130.050	136.986	13.005.032	79,98%	-	Đấu giá/Giao dịch thỏa thuận	13.005.032	8.000	104,04	2018-2019
6	CTCP Tư vấn quốc tế LHT		32.000	19.200	20.430	1.920.000	60,00%	-	Đấu giá/Giao dịch thỏa thuận	1.920.000	8.000	15,36	2018
7	CTCP Đầu tư Xây dựng Lilama		160.000	69.300	86.549	6.930.000	43,31%	-	Đấu giá/Giao dịch thỏa thuận	6.930.000	11.240	77,89	2018

TT	Tên doanh nghiệp	Niên yết	Vốn điều lệ công ty tại 30/09/2017 (triệu đồng)	Giá trị cổ tư theo mệnh giá (triệu đồng)	Giá trị đầu tư thực tế (đồng)	Số cổ phần LILAMA nắm giữ	TLSH của LILAMA hiện nay (%)	TLSH của LILAMA sau khi thoái vốn (%)	Phương thức thoái vốn	Số cổ phần thoái	Giá chuyển nhượng dự kiến (đồng/CP)	Giá trị thu về dự kiến (Tỷ đồng)	Dự kiến thời gian hoàn thành thoái vốn
A	B	C	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	D	(7)	(8)	(9)	(10)
8	CTCP Thủy điện Sông Vàng		148.207	79.790	30.528	7.978.993	53,84%	-	Đầu giá/Giao dịch thỏa thuận	7.978.993	8.000	63,83	2018-2019
9	CT TNHH Tư vấn thiết kế CIMAS		67.974		23.380	0	33,03%	-	Đầu giá/Giao dịch thỏa thuận			23,38	2018
10	CTCP Bất động sản Lilama Land		52.356	29.250	29.697	2.925.000	55,87%	-	Đầu giá/Giao dịch thỏa thuận	2.925.000	8.000	23,40	2018-2019
11	CTCP Chế tạo giàn khoan dầu khí		594.898	24.000	19.799	2.400.000	4,03%	-	Đầu giá/Giao dịch thỏa thuận	2.400.000	8.000	19,20	2018-2019
12	CTCP Xi măng Thăng Long		4.210.000	30.000	16.213	3.000.000	0,71%	-	Đầu giá/Giao dịch thỏa thuận	3.000.000	8.000	24,00	2018-2019
13	CTCP Thủy điện Hòa Na		2.256.592	87.200	85.696	8.720.027	3,86%	-	Đầu giá/Giao dịch thỏa thuận	8.720.027	8.000	69,76	2018-2019
14	CTCP Xi măng Sông Thao		639.400	119.850	35.717	11.985.000	18,74%	-	Đầu giá/Giao dịch thỏa thuận	11.985.000	8.000	95,88	2018-2019
15	CTCP Phú Mỹ Trung Việt		100.000	2.000	2.166	200.000	2,00%	-		200.000	-	-	2018-2019
16	CTCP Cơ - Điện - Môi trường Lilama		39.000	2.200	2.863	220.000	5,64%	-		220.000	-	-	2018-2019
17	CTCP TVTK XD và Công nghệ Lilama		20.000	2.000	1.100	200.000	10,00%	-		200.000	-	-	2018-2019
	TỔNG CỘNG											638,25	

Ghi chú:

(*) **Giá định giá chuyển nhượng cổ phần dự kiến để lập phương án tài chính Đề án tái cấu trúc:**

- + Đối với các công ty đã niêm yết, LILAMA tham chiếu giá giao dịch trên sàn chứng khoán tại thời điểm 30/09/2017.
- + Đối với các công ty chưa niêm yết, LILAMA dự kiến giá bán cổ phần là 8.000 đồng (bằng 80% mệnh giá cổ phiếu: 10.000 đồng).
- + Đối với một số đơn vị thành viên đang thực hiện thoái vốn, căn cứ theo giao giá thỏa thuận với các nhà đầu tư.
- + Đối với các Công ty LILAMA góp vốn bằng thương hiệu dự kiến không thu được tiền từ thoái vốn.
- + Đối với Công ty TNHH CIMAS, dự kiến giá trị thu về bằng giá trị đầu tư

(**) Đối với các công ty thoái vốn đến 36% VDL, trường hợp các công ty thực hiện tăng vốn điều lệ, LILAMA không đầu tư thêm thì tỷ lệ sở hữu của LILAMA sẽ giảm xuống, cùng với đó, số tiền dự kiến thu được từ thoái vốn sẽ giảm xuống tương ứng.