



LILAMA10, JSC

TỔNG CÔNG TY LẬP MÁY VIỆT NAM (LILAMA CORPORATION)
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA10 (LILAMA10, JSC)

Trụ sở: Tòa nhà Lilama10, Phố Tố Hữu, Phường Trung Văn,
Quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Tel: 0243.8649584 Fax: 0243.8649581
Email: info@lilama10.com

ISO 9001:2015

ISO 14001:2015

ISO 45001:2018

ASME - "S"; "U"

www.lilama10.com

www.lilama10.com.vn

DỰ THẢO



ĐỀ ÁN

**CƠ CẤU LẠI CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10
GIAI ĐOẠN 2021 - 2025, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN 2030**

Hà Nội 25 - 3- 2024

MỤC LỤC

PHẦN 1. PHẦN MỞ ĐẦU	4
I. Sự cần thiết của đề án:	4
II. Căn cứ pháp lý	4
PHẦN 2. TÌNH HÌNH HIỆN TRẠNG	5
I. Lĩnh vực, phạm vi hoạt động kinh doanh	5
II. Cơ cấu tổ chức	5
1. Cơ cấu tổ chức hiện tại của LILAMA 10 gồm :	5
2. Công ty liên kết:	5
III. Công tác đầu tư, góp vốn trong và ngoài doanh nghiệp:	6
1. Góp vốn đầu tư:	6
2. Đầu tư Tòa nhà LILAMA 10 giai đoạn I :	6
3. Đầu tư Nhà máy cơ khí chế tạo thiết bị Hải Dương:	6
IV. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh	6
V. Tình hình tài chính	7
VI. Tình hình quản trị, quản lý công ty	8
PHẦN 3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG	10
I. Cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu	10
1. Cơ hội	10
2. Thách thức	13
3. Điểm mạnh	14
4. Điểm yếu	15
PHẦN 4. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2021-2025, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN 2030	15
A. GIAI ĐOẠN 2021-2025:	15
I. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty	15
1. Tầm nhìn	15
2. Sứ mệnh của LILAMA 10	15
3. Giá trị cốt lõi của LILAMA 10	16
II. Mục tiêu tổng quát	16
1. Mục tiêu tài chính	16
2. Mục tiêu khách hàng	16
3. Mục tiêu phát triển năng lực	16
III. Các mục tiêu chiến lược:	17
1. Về ngành nghề SXKD:	17
1.1. Ngành EPC, xây lắp:	17
1.2. Ngành Cơ khí chế tạo:	17
a) Lĩnh vực thủy điện:	17
b) Lĩnh vực Nhiệt điện:	18
c) Lĩnh vực thi công lắp đặt và gia công chế tạo khác:	18
1.3. Xuất nhập khẩu, cho thuê máy móc thiết bị, quản lý dự án.	18
1.4. Xây dựng và cho thuê bất động sản cùng các dịch vụ, thương mại liên quan:	18
2. Về tái cơ cấu mô hình tổ chức công ty	19
a) Xây dựng mô hình tổ chức phù hợp với thực tế và quy mô của Công ty theo nguyên tắc: 19	
b) Mô hình triển khai sản xuất theo từng dự án:	21

c)	Hoàn thiện các chức năng tổ chức	21
3.	Cơ cấu lại các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp:	21
4.	Về tài chính	22
5.	Về năng lực phương tiện, dụng cụ thi công:	22
6.	Cơ cấu sở hữu vốn:	22
B. ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2030:.....		22
1.	Về ngành nghề SXKD:	22
2.	Về tái cơ cấu mô hình tổ chức công ty:	23
a)	Về tổ chức:	23
b)	Về nhân lực:	23
3.	Cơ cấu lại các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp:	23
4.	Về tài chính	23
5.	Về năng lực phương tiện, dụng cụ thi công:	23
6.	Cơ cấu sở hữu vốn:	24
7.	Cơ cấu quản trị	24
C. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC.....		24
1.	Quản trị tài chính.....	24
2.	Quản trị nguồn nhân lực.....	24
3.	Phát triển năng lực Tiếp thị - Đấu thầu.....	25
4.	Xây dựng năng lực Quản lý dự án	25
5.	Phát triển năng lực thi công lắp đặt các dự án:	25
6.	Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin quản lý	25

PHẦN 1. PHẦN MỞ ĐẦU

I. Sự cần thiết của đề án:

LILAMA 10 được thành lập từ năm 1983 đã có lịch sử hơn 40 năm xây dựng và phát triển, là doanh nghiệp hàng đầu của ngành Lắp máy Việt Nam, có thương hiệu và uy tín trên thị trường.

Trong nhiều lĩnh vực, LILAMA 10 có khả năng cạnh tranh hàng đầu trong nước như: Lắp đặt các nhà máy thủy điện, nhà máy nhiệt điện, Nhà máy lọc dầu, lưới truyền tải điện 220kV và 500kV, Gia công chế tạo thiết bị cơ khí thủy công; chế tạo module thiết bị điện phân cho dự án nhà máy sản xuất hydro; đủ năng lực hợp tác với các đối tác trong nước và nước ngoài để tham gia các công trình EPC, xây lắp và cơ khí chế tạo.

Trên con đường phát triển, đặc biệt sau khi chuyển đổi mô hình hoạt động thành Công ty cổ phần, LILAMA 10 đã hình thành cơ cấu tổ chức quản trị theo mô hình chuẩn và đã phát huy tốt hiệu quả trong quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động và khắc phục những tồn tại, bất cập về cơ cấu tổ chức, về tài chính, quản trị và quản lý, v.v. làm cho quyết định quản lý trong quá trình tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu quả thấp để đưa công ty phát triển ổn định, bền vững, LILAMA 10 cần phải có sự thay đổi về định hướng chiến lược SXKD, đa dạng hóa sản phẩm, dịch vụ và lĩnh vực hoạt động, xây dựng mô hình tổ chức tiên tiến theo kịp với sự vận động và phát triển của thị trường trong tình hình mới. Vì vậy, cần thiết phải xây dựng định hướng phát triển công ty giai đoạn 2021- 2025 với tầm nhìn đến 2030.

II. Căn cứ pháp lý

- Luật doanh nghiệp số 59/2020/QH14;
- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 5400101273, đăng ký lần đầu ngày 29/12/2006, đăng ký thay đổi lần thứ 11 ngày 07/7/2022;

Để phù hợp với tình hình thực tế, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp, hiệu quả quản lý, điều hành, tăng sức cạnh tranh nhằm nâng cao năng lực và hiệu quả sản xuất kinh doanh của Công ty, phù hợp với định hướng Cơ cấu lại của LILAMA. Công ty Cổ phần Lilama 10 đã tiến hành xây dựng Đề án cơ cấu lại công ty giai đoạn 2021-2025, tầm nhìn đến 2030.

PHẦN 2. TÌNH HÌNH HIỆN TRẠNG

I. Lĩnh vực, phạm vi hoạt động kinh doanh

Công ty Cổ phần LILAMA 10 là một công ty đại chúng, có vốn điều lệ là 98,900 tỷ đồng, trong đó Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam - CTCP nắm giữ 36,0%, các cổ đông khác chiếm 64,0%. Cổ phiếu của Công ty (mã L10) được niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh từ ngày 11/12/2007.

Lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính của LILAMA 10 là Chế tạo các sản phẩm cơ khí (thiết bị và kết cấu thép), thi công xây lắp các công trình công nghiệp, tư vấn thiết kế công trình, ngoài ra còn có các ngành nghề khác là cho thuê bất động sản cùng các dịch vụ thương mại liên quan.

Phạm vi kinh doanh chủ yếu là trong nước, có tham gia một số dự án tại nước ngoài Lào và đang tiếp tục phát triển mở rộng các dự án tại nước ngoài.

II. Cơ cấu tổ chức

1. Cơ cấu tổ chức hiện tại của LILAMA 10 gồm :

- Đại hội đồng cổ đông;
- Hội đồng quản trị : 05 thành viên;
- Ban Kiểm soát : 03 thành viên;
- Ban Tổng giám đốc : Gồm Tổng giám đốc và 03 phó Tổng giám đốc;
- 05 phòng/ban quản lý (khối gián tiếp) gồm: phòng Tổ chức lao động tiền lương, phòng Tài chính-Kế toán, phòng Kinh tế-kỹ thuật, Ban quản lý máy; Ban quản lý và khai thác Tòa nhà LILAMA 10.
- 07 Chi nhánh; 16 Đội công trình;
- Tổng số người lao động tính đến ngày 31/12/2023: **1.507** người, trong đó:
 - + Nam: **1.406** người
 - + Nữ: **101** người
 - + Cán bộ quản lý, kỹ sư, kỹ thuật, nghiệp vụ: **306** người
 - + Công nhân kỹ thuật các nghề: **1.201** người.

2. Công ty liên kết:

01 Công ty

Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam sở hữu 36% vốn điều lệ tại LILAMA 10 (trước đây là Công ty mẹ chi phối nắm giữ 51% vốn Điều lệ), hoạt động trong các lĩnh vực chính là: Cơ khí chế tạo thiết bị và xây lắp công trình công nghiệp.

III. Công tác đầu tư, góp vốn trong và ngoài doanh nghiệp:

1. Góp vốn đầu tư:

Công ty đầu tư góp vốn 4,95% vốn điều lệ (2.250.000 CP/45.440.000 CP) tại 01 công ty hoạt động trong lĩnh vực ngành nghề kinh doanh bất động sản là: Công ty cổ phần BV invest.

2. Đầu tư Tòa nhà LILAMA 10 giai đoạn I :

Dự án Tòa nhà LILAMA10 do Công ty làm chủ đầu tư theo hình thức Xây dựng - Sở hữu - Kinh doanh. Dự án thuộc Thành phố Hà nội với quy mô :

- Tên dự án : Tòa nhà Lilama10
- Qui mô : XD 01 khối toà nhà cao 15 tầng + 02 tầng hầm
- Diện tích xây dựng : 1.086 m²
- Tổng diện tích sàn : 16.000 m²(Không bao gồm diện tích sàn tầng hầm)
- Tổng diện tích sàn 02 tầng hầm : 4.060 m²
- Địa điểm xây dựng : Xã Trung Văn, Huyện Từ Liêm, Thành phố Hà Nội
- Thời gian khởi công, hoàn thành (thực tế): 2008 - 2010

Tổng mức đầu tư xây dựng của dự án là 180,673 tỷ đồng trong đó: nguồn vốn vay thương mại 80%, vốn tự có của Công ty là 20%.

3. Đầu tư Nhà máy cơ khí chế tạo thiết bị Hải Dương:

- Tên dự án : Nhà máy Cơ khí chế tạo thiết bị Hải Dương
- Chủ đầu tư : Công ty cổ phần LILAMA10
- Địa điểm : Xã Cộng Hòa + Xã Thượng Vũ, Huyện Kim Thành, Tỉnh Hải Dương
- Diện tích : 5,79 ha (57.900 m²)
- Tổng mức đầu tư : 64,4 tỷ đồng
- Nguồn vốn đầu tư : Vốn vay thương mại 70%, vốn tự có 30%
- Thời gian hoàn thành đầu tư: 17/6/2014

IV. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh

Bảng 2. Tổng hợp kết quả SXKD LILAMA 10 từ năm 2019 đến 2023

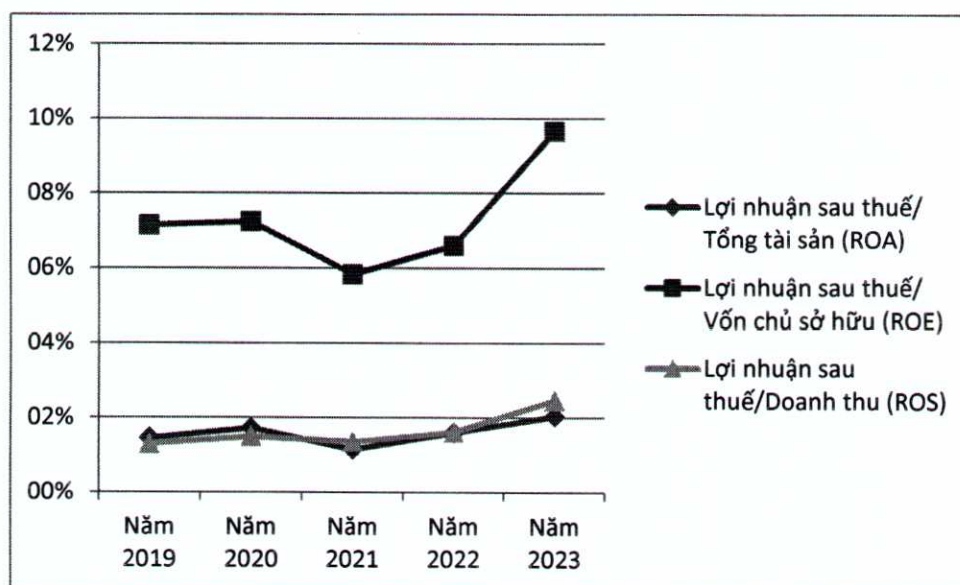
Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023
Doanh thu	1.337,752	1.200,803	1.071,871	1.035,895	1.048,111

Chỉ tiêu	2019	2020	2021	2022	2023
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	59,609	44,843	33,512	37,866	42,103
Chi phí tài chính	16,366	8,205	14,080	7,744	8,368
Tổng lợi nhuận trước thuế	22,078	22,213	19,821	19,653	30,023
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	17,502	18,078	14,656	16,844	25,908
Tổng tài sản	1.189,889	1.041,737	1.262,122	1.044,503	1.267,267
Vốn chủ sở hữu	244,732	249,520	251,082	255,205	268,542

Giai đoạn này doanh thu tương đối ổn định, tỷ trọng doanh thu của công tác gia công chế tạo luôn ổn định (dao động bình quân khoảng 400 tỷ so với bình quân 185 tỷ giai đoạn 2016-2018), tỷ trọng doanh thu của thủy điện giảm (bình quân 500 tỷ giai đoạn 2016-2018 giảm xuống 273 tỷ giai đoạn 2019-2020); tỷ trọng các dự án nhiệt điện và công nghiệp khác tăng trưởng đều, ổn định.

V. Tình hình tài chính

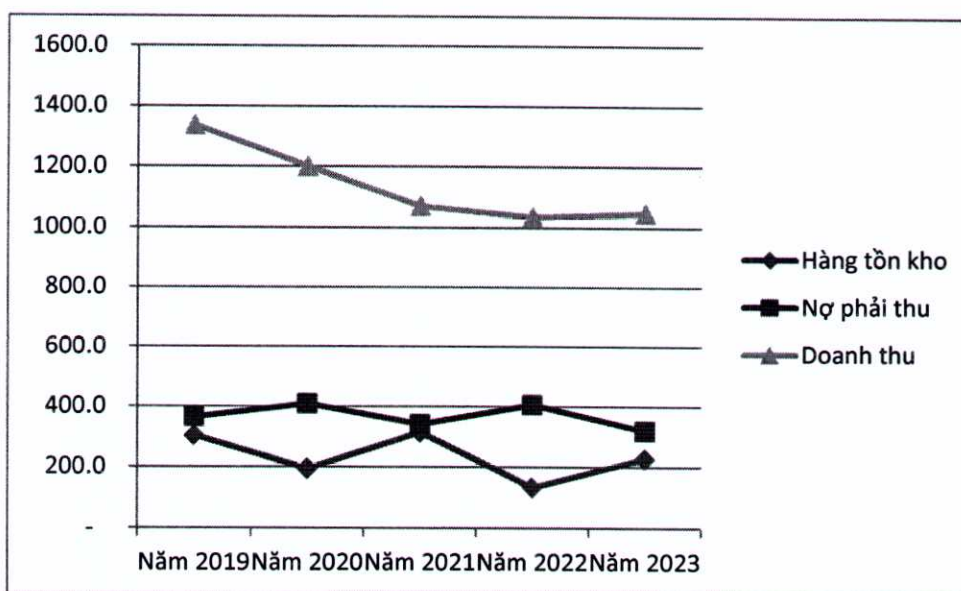


- Các chỉ tiêu đánh giá tình hình tài chính của Công ty ở mức thấp, cụ thể:
 - + Lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản (ROA): Từ năm 2019 đến 2023 đều ở mức thấp (cao nhất 2,0% và thấp nhất là 1,2%).
 - + Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu (ROE): Cao nhất 9,6% năm 2023, thấp nhất 5,8% năm 2021.
 - + Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu (ROS): Cao nhất 2,5% năm 2023 và thấp nhất vào năm 2019 (1,4%).

- Về cơ cấu tài sản: Từ năm 2019 đến 2023 chủ yếu là tài sản ngắn hạn.
- Về khả năng thanh toán năm 2023, Công ty có đủ khả năng thanh toán các khoản nợ:
 - + Hệ số khả năng thanh toán hiện hành bình quân là 1,71 lần.
 - + Hệ số thanh toán tức thời bình quân là 0,68 lần.
 - + Hệ số thanh toán nhanh bình quân là 1,37 lần.
- Việc thực hiện nghĩa vụ với Ngân sách Nhà nước và trả lương cho người lao động được Công ty thực hiện đầy đủ, kịp thời. Tính đến thời điểm ngày 31/12/2023:
 - + Thuế và các khoản phải nộp Nhà nước là: 0,8 tỷ đồng
 - + Phải trả người lao động là: 30,2 tỷ đồng

Công ty đã thực hiện nộp đầy đủ các khoản nợ Ngân sách và phải trả người lao động trên đây đủ trong năm 2024.

Đơn vị tính: Tỷ đồng



- Nợ phải thu: Số dư nợ phải thu đến 31/12/2023 là 319,9 tỷ đồng, đã trích lập dự phòng phải thu khó đòi là 15,8 tỷ đồng.
- Hàng tồn kho đến thời điểm 31/12/2023 là 227,7 tỷ đồng.
- Chi trả cổ tức: thực hiện chi trả cổ tức bằng tiền mặt từ năm 2019-2022 với tổng giá trị là 39,16 tỷ đồng.

VI. Tình hình quản trị, quản lý công ty

- HĐQT và Ban Tổng giám đốc: HĐQT vừa quản trị, vừa kiêm nhiệm một số chức vụ điều hành trong Công ty; Cơ cấu HĐQT đảm bảo 1/3 thành viên không điều hành.
- Đã có định hướng, quy hoạch, kế hoạch phát triển ngành, lĩnh vực sản phẩm

về lâu dài, do đó quản lý, đầu tư đã xác định trọng tâm, trọng điểm. Chi nhánh, đơn vị sản xuất có hướng đi liên quan đến nhau, tạo nên mối liên quan mật thiết trong sản xuất.

- Các đơn vị giúp việc, tham mưu của Công ty thực hiện tốt vai trò hướng dẫn, kiểm tra, giám sát các đơn vị sản xuất một cách có hiệu quả.

- Năng lực và trình độ quản lý của cán bộ quản lý tại một số đơn vị, bộ phận còn hạn chế.

- Một số đơn vị chưa kiểm soát được chi phí, đặc biệt là ứng chi phí cho các đơn vị khoán.

- Các hệ thống quy chế, quy trình quản trị quản lý và điều hành cơ bản đầy đủ, thường xuyên được rà soát thay đổi để phù hợp thực tế và được giám sát trong quá trình thực hiện.

- Công tác quản lý và giám sát Kế hoạch SXKD được thực hiện đầy đủ, tuy nhiên việc theo dõi một số Hợp đồng chưa chặt chẽ, sát sao, dẫn đến tình trạng chi phí SXKD vượt quá doanh thu, một số dự án treo chưa được thanh quyết toán, công tác nghiệm thu thanh toán chưa gắn liền với việc thu hồi công nợ dẫn đến nợ phải thu tăng cao.

- Việc đầu tư vốn vào Công ty cổ phần BV Invest hiệu quả thấp ảnh hưởng đến năng lực tài chính và hiệu quả sử dụng vốn.

- Về cơ chế, chính sách: Cơ chế trả lương cơ bản phù hợp với đóng góp của người lao động; đã có các cơ chế, chính sách khuyến khích người lao động có năng lực, ý thức tổ chức kỷ luật, gắn bó với Công ty; Tiền lương được thanh toán kịp thời, không có tình trạng nợ lương; Tham gia đầy đủ bảo hiểm xã hội - bảo hiểm y tế - bảo hiểm thất nghiệp và các loại bảo hiểm khác như bảo hiểm 24/24...cho người lao động; Chế độ an toàn lao động - vệ sinh lao động cũng được thực hiện đầy đủ, kịp thời đúng quy định của pháp luật tạo tâm lý làm việc của người lao động được ổn định, tạo được động lực làm việc, năng suất lao động được cải thiện; Tuy nhiên điều kiện làm việc không ổn định, thường xuyên lưu động; môi trường làm việc khắc nghiệt; địa điểm làm việc vùng sâu, xa làm ảnh hưởng không nhỏ đến công tác tuyển dụng và điều động nhân lực.

- Việc áp dụng và đổi mới công nghệ được chú trọng đầu tư theo chiều sâu dẫn đến năng suất lao động được cải thiện.

PHẦN 3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG

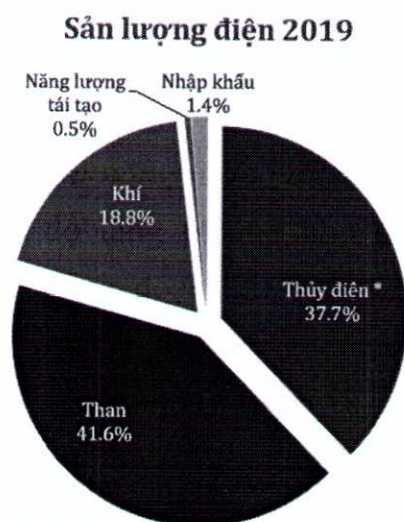
I. Cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu

LILAMA 10 đã tiến hành phân tích môi trường vĩ mô, môi trường ngành cơ khí và nội tại bên trong công ty, từ đó đã xác định rõ các cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu chính có tác động mạnh đến quá trình hoạt động và phát triển của Công ty, cụ thể:

1. Cơ hội

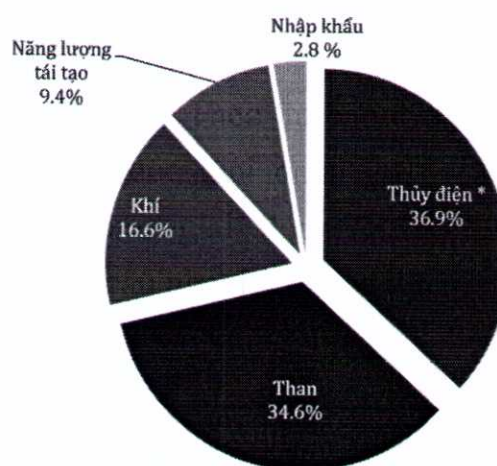
a) *Nhu cầu năng lượng điện tiếp tục tăng nhanh*: Theo dự báo của Bộ Công thương, tốc độ tăng trưởng nhu cầu điện toàn quốc giai đoạn 2016 - 2020 là 10,6%/năm, giai đoạn 2021 - 2025 là 8,5%/năm, giai đoạn 2026 - 2030 là 7,5%/năm. Nhu cầu điện năng tăng cao đặt ra yêu cầu ngành điện phải tiếp tục đầu tư phát triển nguồn điện và như vậy thúc đẩy nhu cầu xây dựng nhà máy điện, trạm và lưới điện, cụ thể:

*** Sơ đồ sản xuất điện và công suất lắp đặt điện:**



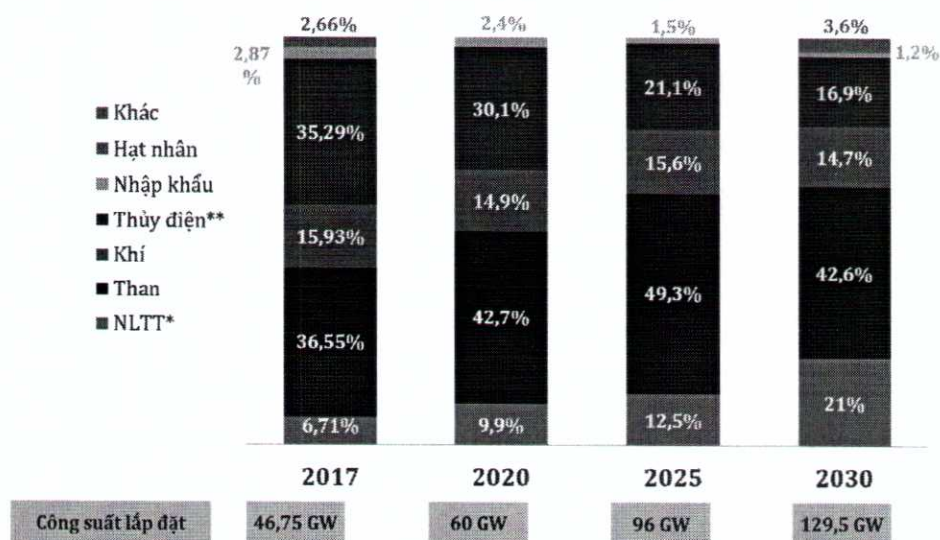
* Bao gồm thủy điện nhỏ

Công suất lắp đặt tính đến giữa năm 2019

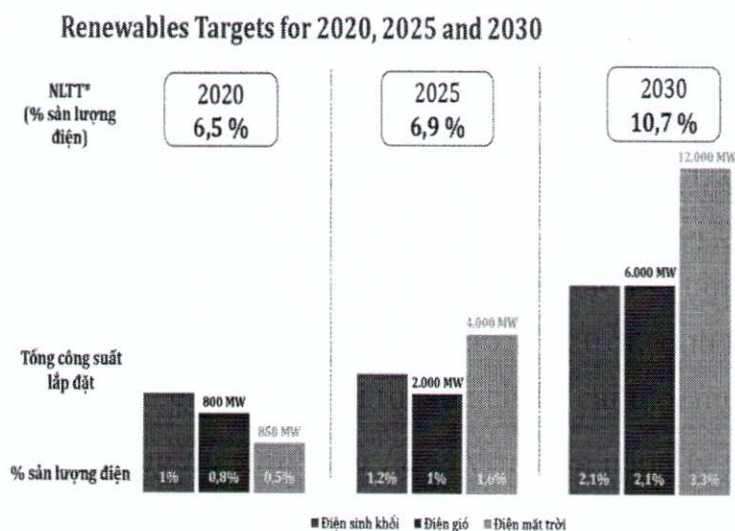


Nguồn: Báo cáo thường niên EVN (2019)

*** Mục tiêu phát triển năng lượng tái tạo cho năm 2020, 2025 và 2030**



***Năng lượng tái tạo:**



b) *Cơ cấu nguồn điện thay đổi, tỷ trọng nhiệt điện và năng lượng tái tạo tăng cao:* nguồn nhiệt điện sẽ chiếm tỷ trọng chính, trong đó nhiệt điện than sẽ tăng 15% so với 2020 vào năm 2025. Nhiệt điện khí cũng sẽ tăng từ 5% vào năm 2025. Ngoài ra, nguồn điện năng lượng tái tạo - gồm điện mặt trời, điện gió và sinh khối cũng sẽ tăng mạnh trong giai đoạn 2020-2030 và chiếm một tỷ trọng đáng kể trong tổng nguồn điện. Dự báo, nhu cầu tư vấn xây dựng điện sẽ tập trung vào mảng nhiệt điện và năng lượng tái tạo (thủy điện, điện gió, mặt trời, sinh khối...). Đặc biệt lĩnh thủy điện tập trung vào các dự án đại tu, sửa chữa, cải tạo, mở rộng các nhà máy.

c) *Tiềm năng thủy điện tại Lào:* Với tiềm năng lý thuyết về thủy điện là 26.5 GW, Lào là quốc gia có tiềm năng thủy điện cao trong khu vực. Thủy điện là lĩnh vực Lào ưu tiên phát triển và nước này đặt mục tiêu sản xuất điện. Công suất dự

tính sẽ đạt 5.000MW vào năm 2020 và đạt 20.000 MW sau năm 2020. Giá mua điện của Việt Nam từ Lào dự báo có xu hướng điều chỉnh tăng tạo cơ hội mở rộng thị trường các dự án thủy điện và lưới điện tại quốc gia này.

d) *Xu hướng đầu tư chiều sâu, đổi mới công nghệ các nhà máy Cơ khí chế tạo thiết bị đang vận hành:* Để đảm bảo vận hành các các nhà máy Cơ khí chế tạo thiết bị, đặc biệt là các nhà máy Cơ khí chế tạo thiết bị Hải Dương hiệu quả, an toàn, tin cậy, đáp ứng tiêu chuẩn chất lượng, năng suất và môi trường ... dẫn đến gia tăng các hợp đồng giá trị cao trong thời gian tới.

e) *Xu hướng xây lắp các dự án phát triển cơ sở hạ tầng công nghiệp, thủy lợi, giao thông* (Đập thủy lợi, cầu cảng, sân bay, hầm giao thông, đường...): Ngành xây dựng Việt Nam tăng trưởng liên tục giai đoạn 2015 - 2020 ngành xây dựng Việt Nam đạt khoảng 8.7%/năm; mục tiêu giai đoạn 2020 - 2025 ngành xây dựng Việt Nam đạt khoảng 8.0%/năm là cơ hội mở rộng lĩnh vực hoạt động SXKD tăng nguồn nhân lực của Công ty.

f) *Thị trường Tư vấn thiết kế:* theo quy định của Luật đấu thầu và các luật liên quan thì các công ty tư vấn khác có thể tham gia làm tăng quy mô của thị trường, đảm bảo thị trường cạnh tranh hơn. Trung tâm tư vấn từng bước tham gia vào lĩnh vực quản lý dự án, tạo được sức cạnh tranh và học tập kinh nghiệm của các công ty tư vấn trong và ngoài nước để hoàn thành công việc theo yêu cầu của các chủ đầu tư.

g) *Kinh doanh bất động sản:*

Cuối năm 2010, Dự án xây dựng Tòa nhà LILAMA 10 - Giai đoạn I đã hoàn thành và đưa vào khai thác sử dụng. Qua đó, Công ty tiếp tục nghiên cứu triển khai dự án Tòa nhà LILAMA 10 giai đoạn II. Tuy nhiên, trong thời điểm năm 2011 với diễn biến xấu của nền kinh tế trong và ngoài nước nói chung, dẫn đến thị trường kinh tế bất ổn, các ngân hàng thắt chặt tín dụng cho vay, bất động sản đóng băng, Chính phủ đã đưa ra các giải pháp chủ yếu tập trung kiềm chế lạm phát ổn định kinh tế vĩ mô, nhằm đảm bảo an sinh xã hội. Thực hiện Nghị quyết số 11/NQ-CP ngày 24/02/2011 của Thủ tướng Chính phủ, Tổng công ty Lắp máy Việt Nam đã ra Công văn số 583/TCT-ĐT ngày 4/4/2011 chỉ đạo các công ty thành viên hoãn, giãn tiến độ triển khai các dự án đầu tư chưa cấp bách trong năm 2011. Do vậy, Công ty cổ phần LILAMA 10 đã tạm hoãn thực hiện và giãn tiến độ triển khai cho dự án Xây dựng Tòa nhà LILAMA 10 giai đoạn II.

Trong thời gian giãn tiến độ thực hiện dự án, với mục đích nhằm khai thác tối đa nguồn quỹ đất hiện có Công ty đã cho nghiên cứu, xem xét tính toán triển khai

một số phương án kinh doanh như:

- Chuyển đổi mục đích sử dụng đất, tính toán đầu tư Hệ thống bãi đỗ xe tự động.
- Hệ thống nhà kho cho thuê.
- Chuyển đổi mục đích sử dụng đất, tính toán các phương án đầu tư xây dựng chung cư; khu tổ hợp TT thương mại....

Tuy nhiên sau khi thực hiện tính toán về hiệu quả kinh tế - tài chính, hiệu quả về mặt xã hội cũng như sự phù hợp với quy hoạch được duyệt của Thành phố, thì các phương án trên chưa đảm bảo được các tiêu chí để triển khai đầu tư.

Đến thời điểm hiện tại, thị trường bất động sản đã dần ổn định trở lại và trên đà tăng trưởng một cách rõ nét. Nhằm đáp ứng và nắm bắt kịp với thị trường Công ty cổ phần LILAMA10 nhận thấy cơ hội cần phải đầu tư xây dựng giai đoạn II của dự án theo nhu cầu thực tế, từ đó sẽ làm tăng hiệu quả kinh tế, đặc biệt là khai thác sử dụng triệt để nguồn quỹ đất hiện có của Công ty, tạo nguồn thu và tạo thêm việc làm cho người lao động, đảm bảo về an sinh xã hội....

*** Mục tiêu dự án:**

- + Phù hợp với qui hoạch đã được duyệt, khai thác tối đa hiệu quả khi triển khai đầu tư.
- + Tạo nguồn thu và công ăn việc làm cho CBCNV trong Công ty.
- + Tạo môi trường xanh sạch đẹp, cảnh quan đồng bộ với qui hoạch xung quanh.

h) *Sự ủng hộ của nhà nước:* trong việc phát huy chính sách nội địa hóa tạo cơ hội cho công ty tham gia vào những dự án mua sắm chế tạo thiết bị, kết cấu thép.

2. Thách thức

Bên cạnh các yếu tố thuận lợi cho sự phát triển của ngành nghề xây lắp, gia công chế tạo thiết bị kết cấu thép, công ty vẫn còn phải đối diện với một số thách thức sau:

a) *Nguồn năng lượng thủy điện trong nước giảm:* nguồn xây dựng dự án thủy điện đã gần hết, còn chủ yếu là các dự án quy mô nhỏ có mức tăng công suất không đáng kể: từ 21.600 MW (2020) lên 24.600 MW (2025). Mặt khác, quy mô các dự án thủy điện nhỏ và ở xa nên chi phí cao và hiệu quả thấp.

b) *Nguồn vốn đầu tư các dự án thủy điện:* Nguồn vốn từ các doanh nghiệp tư nhân đầu tư các dự án điện gặp khó khăn do việc kiểm soát tín dụng chặt chẽ hơn của ngân hàng dẫn đến các dự án khi triển khai phải đối mặt với rủi ro kéo dài tiến độ do chậm vốn.

c) *Áp lực từ xã hội về các vấn đề môi trường*: người dân nhận thức chưa đầy đủ về lợi ích của nhiệt điện than và thủy điện dẫn đến lo ngại các vấn đề về môi trường, gây khó khăn về giải phóng mặt bằng khi triển khai các dự án điện và hạn chế xây dựng nhà máy điện, ảnh hưởng tiến độ và khả năng triển khai các dự án điện.

d) *Áp lực cạnh tranh* ngày càng cao với các công ty lắp máy trong Tổng Công ty, Công ty nước ngoài, Công ty tư nhân khác, đặc biệt là trong mảng nhiệt điện và năng lượng tái tạo. Xu hướng cạnh tranh về giá, chi phí tăng.

e) *Thách thức khi tham gia thị trường nước ngoài*

Trong khi thị trường ở Việt Nam gần bão hòa, thị trường nước ngoài như Ghi Nê, đặc biệt là Lào có hệ thống các nhà máy thủy điện cần được đầu tư xây dựng lớn phục vụ phát triển kinh tế. Khi tham gia thị trường này, Công ty phải có kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực, tài chính, nghiên cứu về thị trường, Luật, chính sách, các quy định quốc tế và của nước sở tại để có đủ năng lực cạnh tranh với các công ty quốc tế đã và đang hoạt động.

f) Các thách thức về đầu tư, phát triển, áp dụng công nghệ mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh:

- Nâng cấp công nghệ và thuê nhân sự chất lượng cao mới nâng tầm được lợi thế cạnh tranh, giảm chi phí cao, sản phẩm chất lượng đều, thu hút nguồn nhân lực.

- Yêu cầu của khách hàng ngày càng cao và phức tạp. Công nghệ áp dụng trong các dự án được nâng cấp liên tục tạo ra thách thức lớn đối với việc cập nhật kiến thức, kinh nghiệm cho đội ngũ cán bộ kỹ thuật.

3. Điểm mạnh

- LILAMA 10 là thương hiệu có uy tín và mức độ nhận biết cao trong ngành Lắp máy, đặc biệt là trong lĩnh vực thủy điện và nhiệt điện.

- Có nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn sâu và cao, đặc biệt trong mảng thủy điện.

- Có năng lực tài chính ổn định, đáp ứng yêu cầu sản xuất kinh doanh.

- Chất lượng thi công lắp đặt và gia công chế tạo của LILAMA 10 được các chủ đầu tư đánh giá cao do giúp tối ưu hóa chi phí và tiến độ đầu tư, ít sai sót trong quá trình triển khai thi công do khả năng cung cấp giải pháp tổng thể khép kín từ khảo sát, thí nghiệm, thiết kế; giải quyết được các vấn đề kỹ thuật khó và phức tạp của các dự án, đặc biệt là mảng thủy điện và nhiệt điện.

- Phạm vi hoạt động đã mở rộng ra thị trường khu vực như Lào, Ghi nê xích đạo, Ethiopia...

- Năng lực tiếp thị đấu thầu của LILAMA 10 dần đi vào chuyên nghiệp, tuy nhiên chưa chú trọng đến quản lý khách hàng, bị phân tán.
- Văn hóa của LILAMA 10 có sự hợp tác, chia sẻ. Người lao động có động lực làm việc, cống hiến.

4. Điểm yếu

- Mức độ nhận biết của LILAMA 10 gắn với các lĩnh vực tư vấn khác như năng lượng tái tạo, thủy lợi còn hạn chế.
- Năng lực và kinh nghiệm của LILAMA 10 còn hạn chế trong mảng QLDA, thi công xây lắp các mảng nhiệt điện khí và năng lượng mới (là những mảng có nhu cầu đang phát triển).
- Công tác nghiên cứu, phân tích, đánh giá thị trường chưa được chú trọng.
- Năng lực nghiên cứu và phát triển chưa được chú trọng, việc phát triển giải pháp còn mang tính phân tán, thiếu tập trung.
- Nguồn nhân lực Công nhân kỹ thuật có tay nghề còn thiếu. Đội ngũ kỹ sư có năng lực chuyên môn tốt chiếm tỷ trọng còn thấp.

PHẦN 4. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2021-2025, ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN 2030

A. GIAI ĐOẠN 2021-2025:

I. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty

1. Tầm nhìn

Nỗ lực đổi mới vươn lên trở thành công ty Xây lắp chuyên nghiệp, uy tín trong lĩnh vực xây dựng công nghiệp, hạ tầng tại Việt Nam và nước ngoài.

2. Sứ mệnh của LILAMA 10

- **Với khách hàng:** LILAMA 10 cam kết đem đến cho khách hàng sản phẩm được thỏa mãn nhu cầu và luôn đồng hành gắn kết nhằm nâng cao sự hài lòng của khách hàng.
- **Với người lao động:** LILAMA 10 cam kết cung cấp các chế độ đãi ngộ tương xứng với năng lực và đóng góp, tạo các cơ hội phát triển công bằng cho cán bộ nhân viên, người lao động.
- **Với cổ đông:** LILAMA 10 cam kết gia tăng giá trị đầu tư cho các cổ đông bằng chiến lược phát triển bền vững.

3. Giá trị cốt lõi của LILAMA 10

LILAMA 10 xác định xây dựng văn hóa doanh nghiệp dựa trên 5 giá trị cốt lõi sau:

- **Tiên phong:** tiên phong trong đổi mới và ứng dụng kỹ thuật công nghệ để tạo ra năng lực cạnh tranh vượt trội.
- **Sáng tạo:** chủ động tư duy khác biệt nhằm tạo ra giải pháp tối ưu cho các vấn đề của khách hàng và Công ty.
- **Tín nhiệm:** lòng tin của khách hàng làm nên sức mạnh thương hiệu, trung thực và đoàn kết nội bộ tạo nên thành công.
- **Trách nhiệm:** là nền tảng xây dựng mối quan hệ giữa các thành viên trong LILAMA 10 và đối với khách hàng.
- **Hiệu quả:** định hướng hiệu quả là thước đo cuối cùng của giá trị công việc nhằm gia tăng lợi ích tối đa cho khách hàng, người lao động và cổ đông của Công ty.

II. Mục tiêu tổng quát

Định hướng phát triển giai đoạn 2021-2025 của Công ty bao gồm các mục tiêu tổng quát như sau:

1. Mục tiêu tài chính

+ Duy trì ổn định doanh thu mảng thủy điện, thủy lợi, nhiệt điện, xi măng, lọc hóa dầu, thủy lợi; gia công chế tạo thiết bị và cho thuê bất động sản giai đoạn 2021-2025 tạo đà tăng trưởng trong những năm tiếp theo;

+ Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) khoảng 5%/năm.

(Phụ lục 01 kèm theo)

2. Mục tiêu khách hàng

+ Gia tăng giá trị cung cấp các sản phẩm, dịch vụ thế mạnh cho khách hàng về chất lượng, tiến độ và hiệu quả.

3. Mục tiêu phát triển năng lực

+ Phát triển năng lực chuyên môn nghiệp vụ và năng lực quản lý dự án;

+ Phát triển năng lực tiếp thị đấu thầu;

+ Xây dựng hệ thống quản lý chuyên nghiệp;

+ Phát triển nguồn nhân lực chiến lược.

Trong giai đoạn sau 2026-2030, LILAMA 10 nỗ lực trở thành đơn vị uy tín cao trong các lĩnh vực Gia công chế tạo thiết bị phi tiêu chuẩn và kết cấu thép, xây lắp các công trình công nghiệp, thủy lợi, giao thông thủy và hạ tầng tại Việt Nam

cũng như nước ngoài.

III. Các mục tiêu chiến lược:

1. Về ngành nghề SXKD:

*** Xác định ngành nghề chính: LILAMA 10 xác định và tập trung vào 02 ngành nghề chính là (1) EPC, xây lắp và (2) ngành cơ khí chế tạo.**

*** Duy trì một số ngành nghề liên quan đến ngành nghề chính: (3) Xuất nhập khẩu, cho thuê máy móc thiết bị, quản lý dự án.**

*** Ngành nghề khác: (4) Xây dựng và Cho thuê bất động sản cùng các dịch vụ, thương mại liên quan.**

1.1. Ngành EPC, xây lắp:

- LILAMA 10 trực tiếp tham gia các hoạt động SXKD, thực hiện các công tác tiếp thị, đấu thầu, là tổng thầu EPC/ nhà thầu xây lắp chính và quản lý các dự án.

- Lựa chọn nhà thầu trong và ngoài LILAMA có đủ năng lực để thực hiện các công việc của những dự án do LILAMA 10 đảm nhận, chú trọng đến việc phân chia gói thầu hợp lý, đảm bảo các yêu cầu:

- + Đảm bảo chất lượng kỹ thuật, tiến độ và chi phí thực hiện dự án.
- + Mang lại hiệu quả cao nhất cho dự án.
- + Phát huy tối đa lợi thế của từng nhà thầu.
- + Tối đa hoá giá trị các đơn vị trong nước thực hiện.
- + Tránh cạnh tranh nội bộ giữa các nhà thầu.
- + Điều hướng toàn bộ hoạt động bám sát quy hoạch ngành, các chính sách hỗ trợ của Chính phủ và phù hợp với tình hình thị trường.

+ Chú trọng 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. Các dự án, trung tâm nhiệt điện chạy khí tự nhiên và khí hoá lỏng LNG là mục tiêu ưu tiên trong tương lai, Bên cạnh đó mở hướng sang các dự án năng lượng tái tạo, năng lượng xanh (Sản xuất Hydro, điện gió, điện mặt trời, điện rác...) là những dự án được Chính phủ ưu tiên phát triển và chiếm tỷ trọng ngày càng cao trong cơ cấu nguồn.

1.2. Ngành Cơ khí chế tạo:

a) Lĩnh vực thủy điện:

Sẽ tiếp tục là một trong các lĩnh vực kinh doanh thế mạnh của Công ty, trong đó:

- *Thi công xây lắp*: tham gia toàn bộ chuỗi giá trị, chú trọng mở rộng phát triển thị trường thủy điện tại nước ngoài, tiếp cận các thị trường mới.
- *Gia công chế tạo*: tham gia toàn bộ chuỗi giá trị, chú trọng phát triển các dịch vụ tư vấn thiết kế, gia công chế tạo thiết bị kết cấu thép cho các nhà máy; mở rộng phát triển thị trường thủy điện tại Lào, tiếp cận các thị trường mới.
- Tham gia tư vấn, đại tu, sửa chữa, cải tạo cho các nhà máy thủy điện đang vận hành.

b) Lĩnh vực Nhiệt điện:

Sẽ tiếp tục là một trong các lĩnh vực kinh doanh thế mạnh của Công ty, trong đó:

- *Thi công xây lắp*: tham gia toàn bộ chuỗi giá trị, chú trọng phát huy năng lực cho các dự án nhiệt điện (đặc biệt là điện khí LNG), tham gia tư vấn, đại tu, sửa chữa, cải tạo cho các nhà máy nhiệt điện đang vận hành.
- *Gia công chế tạo*: Chú trọng phát triển năng lực gia công chế tạo cho từng hạng mục công nghệ phụ trợ trong nhà máy điện.

c) Lĩnh vực thi công lắp đặt và gia công chế tạo khác:

Tiếp tục thực hiện các dự án Xi măng, lọc hóa dầu, thủy lợi; cảng vận tải, nhà máy khoáng sản, trạm điện ...

1.3. Xuất nhập khẩu, cho thuê máy móc thiết bị, quản lý dự án.

a) *Lĩnh vực xuất khẩu*: Xuất khẩu lao động và các dịch vụ (xây lắp).

1.4. Xây dựng và cho thuê bất động sản cùng các dịch vụ, thương mại liên quan:

a) *Lĩnh vực xây dựng*: xây dựng năng lực cho các dự án giao thông (đường bộ, đường thủy, hàng không...), xây dựng công trình điện ...

b) *Lĩnh vực Cho thuê bất động sản cùng các dịch vụ, thương mại liên quan*: Tiếp tục phát triển thực hiện.

c) *Đầu tư phát triển năng lực kinh nghiệm trong các lĩnh vực mới*: như xây lắp các dự án năng lượng tái tạo, năng lượng xanh, hạ tầng cơ sở, tham gia EPC dự án điện...

d) Đầu tư Tòa nhà LILAMA 10 - Giai đoạn II:

- Địa điểm: Phường Trung Văn, Quận Nam từ Liêm, Thành phố Hà Nội, dự kiến khởi công trong năm 2024.
- Mục đích: Cho thuê làm văn phòng
- Dự kiến quy mô: 18 tầng + 02 tầng hầm

- Dự kiến tổng mức đầu tư: 350,0 tỷ đồng
- Vốn vay thương mại: 70%
- Vốn tự có: 30%

e) **Tận dụng thế mạnh ngành nghề và cơ hội để tham gia đầu tư, định hướng đầu tư khi có cơ hội phù hợp:** nhằm tạo thêm công ăn việc làm cho người lao động, tăng doanh thu, tăng giá trị gia tăng cho doanh nghiệp và tạo cơ sở phát triển bền vững, cụ thể:

- Đầu tư các dự án năng lượng và năng lượng tái tạo phù hợp với xu thế chung và tận dụng chính sách khuyến khích của nhà nước, tận dụng năng lực sẵn có của LILAMA 10.
- Đầu tư trên tài sản hiện hữu (bao gồm nhà và đất);
- Đầu tư nâng cao năng lực Nhà máy Cơ khí chế tạo thiết bị Hải Dương tại Huyện Kim Thành- Thành phố Hải Dương.
- Đầu tư nâng cao năng lực Nhà máy Chế tạo thiết bị và kết cấu thép tại Hà Nam.

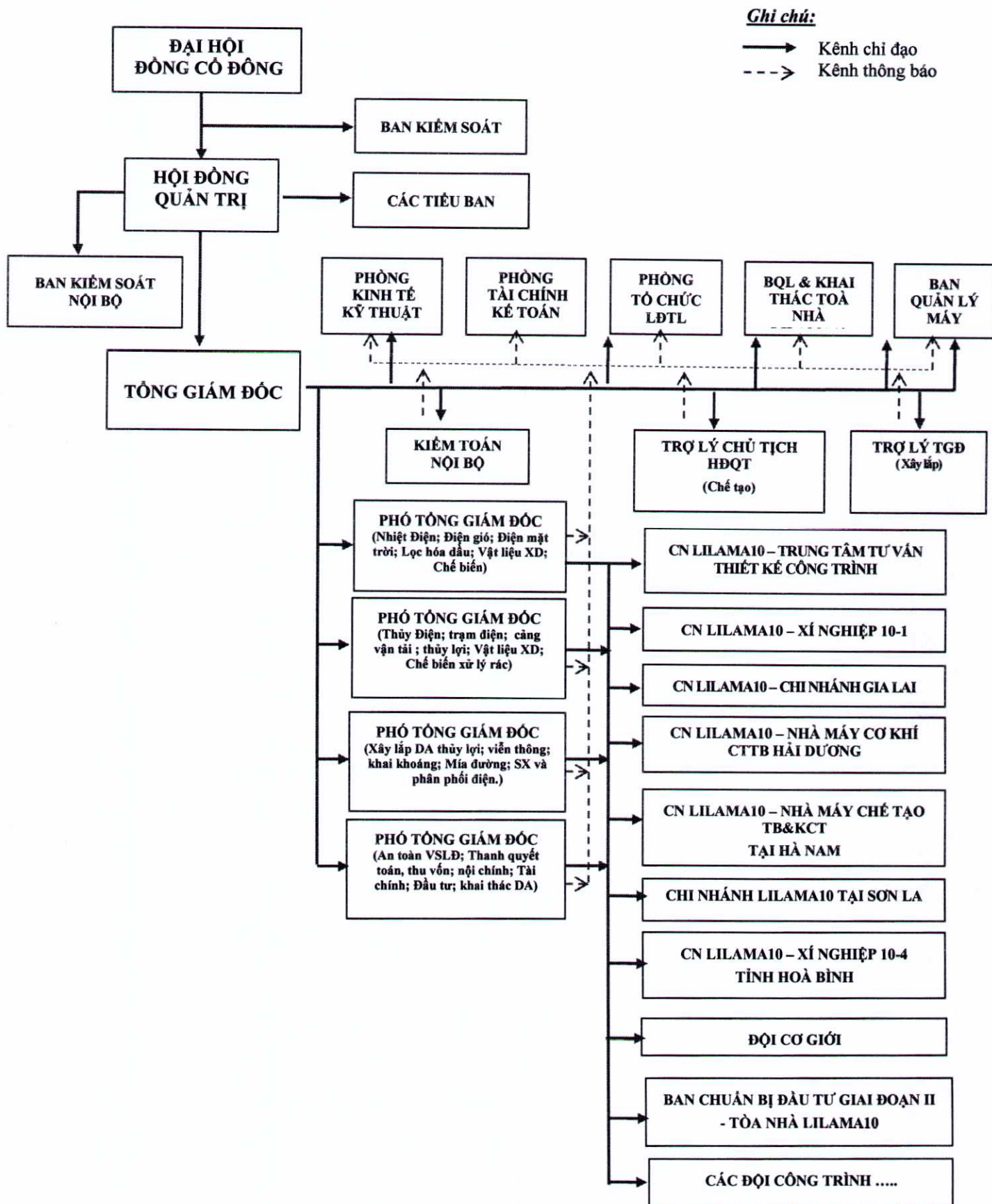
2. Về tái cơ cấu mô hình tổ chức công ty

a) **Xây dựng mô hình tổ chức phù hợp với thực tế và quy mô của Công ty theo nguyên tắc:**

- Quản lý theo lĩnh vực của 03 tuyến sản phẩm chính (Thủy điện, Nhiệt điện, các dự án còn lại).
- Chức năng nhiệm vụ lõi là gia công chế tạo, lắp đặt có chuyên môn hóa sâu nhằm nhanh chóng tạo nên năng lực cốt lõi của LILAMA 10, các chức năng nhiệm vụ khác được coi là hỗ trợ để phát triển ngành nghề lõi;
- Các đơn vị sản xuất được tổ chức thành các Chi nhánh, đội công trình nhằm:
 - + Thực hiện chuyên môn có chất lượng cao;
 - + Tăng hiệu quả sử dụng nhân lực;
 - + Tăng hiệu quả quản trị chi phí;
- Triển khai sản xuất theo từng dự án.
- Đảm bảo tính khả thi và dễ dàng triển khai.

• *Mô hình tổ chức sau khi cơ cấu lại:*

**SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA10
THỰC HIỆN TRONG GIAI ĐOẠN 2021-2025**



b) Mô hình triển khai sản xuất theo từng dự án:

Để đạt các mục tiêu nâng cao năng lực Gia công chế tạo, lắp đặt, hiệu quả sử dụng nhân lực và quản trị chi phí, LILAMA 10 cần áp dụng mô hình quản lý hợp đồng theo dự án và sử dụng chung nguồn lực của nhiều bộ phận chuyên môn. Theo đó cần phải phân tách vai trò chuyên môn và quản lý sản xuất:

+ Các Giám đốc chi nhánh, Chỉ huy trưởng có vai trò phát triển đội ngũ (số lượng và năng lực) để cung cấp nhân lực cho các dự án, đảm bảo phân bổ phù hợp.

+ Vai trò quản lý, điều hành thi công dự án được xét theo năng lực, không phụ thuộc vào chức danh cá nhân, bất cứ kỹ sư kỹ thuật nào có đủ năng lực cũng có thể được giao nhiệm vụ làm Chỉ huy trưởng/Giám đốc dự án và chịu trách nhiệm điều hành thực hiện dự án theo hợp đồng để bảo đảm khối lượng, chất lượng, tiến độ và các yếu tố liên quan khác của dự án. Trong dự án, các Phòng ban chức năng sẽ đóng vai trò theo dõi, giám sát và hỗ trợ nhân lực, kỹ thuật, pháp lý ...;

+ Các Phó Tổng giám đốc phụ trách từng khối (tuyên sản phẩm) cũng đồng thời đóng vai trò điều phối nguồn lực giữa các đơn vị khác nhau để bảo đảm cân đối nguồn công việc và chất lượng thực hiện;

+ Mỗi trưởng các dự án đều được giao khoán được chi tiêu chi phí nội bộ và cam kết với Công ty về tiến độ hoạt động, chất lượng sản phẩm. Việc bảo đảm hiệu quả chung của Công ty (cho mọi dự án) sẽ được quản lý tập trung tại Phòng kinh tế - kỹ thuật Công ty.

c) Hoàn thiện các chức năng tổ chức

Song song với việc tái cơ cấu về tổ chức, các chức năng tổ chức cũng được điều chỉnh và hoàn thiện, bao gồm:

- Sửa đổi bổ sung Điều lệ, quy chế quản trị công ty phù hợp với pháp luật hiện hành.
- Hoàn thiện chức năng của HĐQT, Trợ lý, Ban TGD, Chi nhánh/Phòng ban/đơn vị sản xuất;

3. Cơ cấu lại các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp:

- Tiếp tục thực hiện việc thoái vốn 100% vốn góp (2.250.000 cổ phần) tại Công ty cổ phần BV Invest khi có điều kiện thuận lợi.
- Tận dụng thế mạnh ngành nghề và cơ hội để tham gia góp vốn đầu tư, định hướng đầu tư khi có cơ hội phù hợp gồm các dự án: Năng lượng và năng lượng tái tạo (thủy điện vừa và nhỏ, dự án điện mặt trời/phong điện và dự án khác) phù hợp với xu thế chung và tận dụng chính sách khuyến khích của nhà nước, tận dụng năng lực sẵn có của LILAMA 10.

4. Về tài chính

Mục tiêu nhằm lành mạnh hóa và tạo tính minh bạch, tập trung và tăng cường nguồn lực tài chính để nâng cao khả năng sinh lời và hiệu quả hoạt động cho Công ty, từ đó tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước với mô hình quản trị doanh nghiệp tiên tiến. Định hướng nhiệm vụ trong giai đoạn 2021-2025, bao gồm:

Đánh giá lại các tài sản, khoản đầu tư của Công ty và xem xét thanh lý, bán các tài sản kém hiệu quả để có nguồn đầu tư và SXKD..

Tăng cường hiệu quả công tác quản lý công nợ phải thu, đánh giá tình trạng các khoản phải thu khó đòi, trích lập dự phòng theo nguyên tắc thận trọng và xây dựng phương án xử lý nợ cho tất cả các khoản nợ phải thu khó đòi trên 6 tháng;

Rà soát các khoản vay, hợp đồng vay để xem xét tái cơ cấu khoản vay (giảm lãi, kéo dài kỳ hạn nợ, đổi nợ thành vốn góp...) hoặc tìm nguồn cho vay mới có chi phí thấp hơn.

Rà soát và đánh giá chặt chẽ nhu cầu sử dụng vốn ngắn-dài hạn, các khoản mục chi phí của Công ty; nâng cao hiệu quả sử dụng vốn: linh hoạt, tập trung và có cơ chế kiểm soát.

Tập trung công tác nghiệm thu thanh toán và thu hồi vốn nhằm giảm lượng hàng tồn kho, cải thiện dòng tiền để tăng khả năng thanh toán, giảm chi phí lãi vay và hệ số đòn bẩy tài chính.

5. Về năng lực phương tiện, dụng cụ thi công:

Thường xuyên đầu tư nâng cao năng lực phương tiện, dụng cụ thi công nhằm đáp ứng yêu cầu SXKD của Công ty (*phụ lục 5.1 kèm theo*)

6. Cơ cấu sở hữu vốn:

Tiếp tục duy trì tỉ lệ sở hữu vốn của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam- CTCP đến 36% vốn điều lệ của Công ty nhằm đảm bảo củng cố quy mô và địa bàn hoạt động hiện tại, giữ vững thương hiệu LILAMA, đặc biệt là duy trì được nguồn nhân lực chất lượng cao, hỗ trợ cho hoạt động SXKD, giảm áp lực cạnh tranh trực tiếp trên thị trường.

B. ĐỊNH HƯỚNG ĐẾN NĂM 2030:

1. Về ngành nghề SXKD:

- Tiếp tục củng cố và phát triển 02 ngành nghề chính là EPC, xây lắp và ngành cơ khí chế tạo và các ngành nghề liên quan khác như giai đoạn trước.

- Khai thác và cho thuê Toà nhà LILAMA 10 giai đoạn II.
- Đẩy mạnh công tác tiếp thị, đấu thầu, là tổng thầu EPC/ nhà thầu xây lắp chính và quản lý các dự án.
- Chú trọng khai thác các dự án công nghiệp điện theo sơ đồ quy hoạch điện VIII của Chính phủ.

2. Về tái cơ cấu mô hình tổ chức công ty:

a) Về tổ chức:

Tiếp tục củng cố hoàn thiện và phát triển cơ cấu tổ chức giai đoạn 2021-2025 nhằm đáp ứng chiến lược phát triển 02 ngành nghề chính là EPC, xây lắp và ngành cơ khí chế tạo và các ngành nghề liên quan khác như giai đoạn trước.

b) Về nhân lực:

Tăng cường nguồn nhân lực chất lượng cao cho các dự án bằng cơ chế tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ, bồi dưỡng, bố trí, điều động, giao nhiệm vụ, bổ nhiệm cán bộ nhằm phát triển tối đa nguồn nhân lực để đáp ứng yêu cầu SXKD.

3. Cơ cấu lại các khoản đầu tư ra ngoài doanh nghiệp:

- Tiếp tục thực hiện việc thoái vốn 100% vốn góp tại Công ty cổ phần BV Invest (nêu giai đoạn 2021-2025 chưa hoàn thành).
- Tiếp tục tận dụng thế mạnh ngành nghề và cơ hội để tham gia góp vốn đầu tư vào các dự án: Năng lượng và năng lượng tái tạo.

4. Về tài chính

- Thường xuyên tăng cường công tác quản lý công nợ phải thu, đánh giá tình trạng các khoản phải thu khó đòi, trích lập dự phòng theo nguyên tắc thận trọng và xây dựng phương án xử lý nợ cho tất cả các khoản nợ phải thu khó đòi trên 6 tháng;

- Rà soát các khoản vay, hợp đồng vay để xem xét tái cơ cấu khoản vay.

- Rà soát và đánh giá chặt chẽ nhu cầu sử dụng vốn ngắn-dài hạn, các khoản mục chi phí của Công ty; nâng cao hiệu quả sử dụng vốn: linh hoạt, tập trung và có cơ chế kiểm soát.

- Giảm lượng hàng tồn kho, cải thiện dòng tiền để tăng khả năng thanh toán...

Chỉ tiêu sản xuất kinh doanh giai đoạn 2026-2030 (phụ lục 03 kèm theo)

5. Về năng lực phương tiện, dụng cụ thi công:

Tiếp tục đầu tư nâng cao năng lực phương tiện, dụng cụ thi công nhằm đáp ứng yêu cầu SXKD của Công ty (phụ lục 5.2 kèm theo)

6. Cơ cấu sở hữu vốn:

Tiếp tục duy trì tỉ lệ sở hữu vốn của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam- CTCP như giai đoạn 2021-2025.

7. Cơ cấu quản trị

- Tiếp tục hoàn thiện hệ thống quản trị doanh nghiệp theo chuẩn mực quốc tế đồng thời thường xuyên rà soát sửa đổi bổ sung Điều lệ, quy chế quản trị công ty phù hợp với tình hình thực tế và pháp luật hiện hành.

- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức/ chức năng nhiệm vụ của các bộ phận quản lý, điều hành Công ty;

C. CÁC GIẢI PHÁP THỰC HIỆN MỤC TIÊU CHIẾN LƯỢC

1. Quản trị tài chính

Rà soát, chuẩn hóa quy chế quản lý tài chính nội bộ và truyền thông đầy đủ đến các đầu mối có liên quan, đặc biệt là nội dung về cơ chế khoán nội bộ, quản lý chi phí và công nợ dự án;

Chuẩn hóa hệ thống quy trình quản lý tài chính và thực hiện áp dụng nghiêm ngặt;

Xây dựng kế hoạch tài chính định kỳ 1 năm- 3 năm, dự báo và đánh giá các kịch bản tài chính (khi có biến động dòng tiền, lãi suất,...);

Tăng cường vai trò giám sát tài chính của Ban kiểm soát;

Nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ nhân sự tài chính;

2. Quản trị nguồn nhân lực

Sắp xếp đội ngũ nhân sự hợp lý theo quy mô, cơ cấu đơn vị và chính sách trả lương theo kết quả công việc;

Chuẩn hóa hệ thống chức danh;

Xây dựng và triển khai áp dụng chính sách nhân sự;

Xây dựng các quy chế, quy trình quản lý nguồn nhân lực đạt chuẩn tiên tiến (PCMM) trên cơ sở xác định các nhóm nhân lực của Công ty và các chính sách Quản lý nhân sự cho các nhóm; phát triển năng lực quản trị nguồn nhân lực cho các nhóm;

Tuyển dụng, đào tạo và phát triển đội ngũ quản lý, kỹ thuật, tiếp thị, công nhân kỹ thuật lành nghề đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển Công ty;

Phát triển năng lực quản lý nhân viên của đội ngũ quản lý cấp trung (trưởng phó phòng trở lên);

Đẩy mạnh triển khai Văn hóa doanh nghiệp.

3. Phát triển năng lực Tiếp thị - Đấu thầu

Phân định chức năng nhiệm vụ, cơ chế phối hợp giữa Phòng Kinh tế - kỹ thuật; Trung tâm tư vấn thiết kế với các phòng ban, đơn vị;

Xây dựng, hoàn thiện các quy trình tiếp thị, đấu thầu (Quy trình đấu thầu, quy trình quản lý thực hiện hợp đồng và công nợ, quy trình quản lý và phát triển thương hiệu, v.v.);

Xây dựng cơ chế, chính sách để thúc đẩy phát triển khách hàng và triển khai kỹ năng quản lý quan hệ, chăm sóc khách hàng;

Đào tạo đội ngũ nhân sự tiếp thị, đấu thầu am hiểu thị trường, có năng lực chuyên môn đáp ứng.

4. Xây dựng năng lực Quản lý dự án

Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống quy trình quản lý dự án, áp dụng đồng bộ cho các Chi nhánh, đơn vị sản xuất;

Đầu tư và ứng dụng phần mềm QLDA;

Tuyển chọn nhân sự có tiềm năng phát triển trong các đơn vị và thực hiện đào tạo bên trong và bên ngoài công ty về QLDA.

5. Phát triển năng lực thi công lắp đặt các dự án:

Giải pháp liên quan đến nhân sự: Đào tạo đội ngũ chuyên gia, kỹ sư có năng lực chuyên môn đáp ứng; sàng lọc; thu hút kỹ sư kỹ thuật mới; xây dựng cơ chế đãi ngộ cạnh tranh để phát triển đội ngũ chuyên gia, kỹ sư;

Giải pháp liên quan đến tổ chức bộ máy: Tổ chức các chi nhánh, đơn vị sản xuất theo lĩnh vực kinh doanh;

Các giải pháp liên quan đến quy trình và hệ thống quản lý: Xây dựng, hoàn thiện các quy trình thực hiện dự án;

Giải pháp xây dựng hệ thống quản lý tri thức: xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu lưu giữ và chia sẻ, đúc kết các giải pháp kỹ thuật, công nghệ thành các thông lệ tốt; xem xét ứng dụng phần mềm quản lý tri thức; tổ chức hoạt động chia sẻ, đào tạo nội bộ về các kinh nghiệm, thông lệ tốt;

Giải pháp đầu tư công nghệ: Đầu tư ứng dụng các phần mềm thiết kế, thiết bị chuyên ngành tiên tiến.

6. Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin quản lý

Ưu tiên triển khai ứng dụng CNTT cho các mảng quản lý dự án; quản lý quan

hệ khách hàng; các phần mềm ứng dụng chuyên ngành cần thiết, v.v;

Giao nhiệm vụ cụ thể nhân sự chuyên trách với chức năng chính là Xây dựng và quản lý hệ thống thông tin;

Đầu tư hệ thống hạ tầng thông tin (CNTT, viễn thông, thiết bị nghe nhìn, hệ thống lưu trữ hồ sơ và thư viện) và hệ thống phần mềm;

Thiết lập các giải pháp quản lý thông tin;

Xây dựng chính sách cung cấp, khai thác và sử dụng thông tin;

Vận hành và bảo trì hệ thống phần cứng và phần mềm, hỗ trợ người dùng, duy trì trang web của Công ty.

CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10

CÁC CHỈ TIÊU SẢN XUẤT KINH DOANH CHỦ YẾU GIAI ĐOẠN NĂM 2021 - 2025
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10

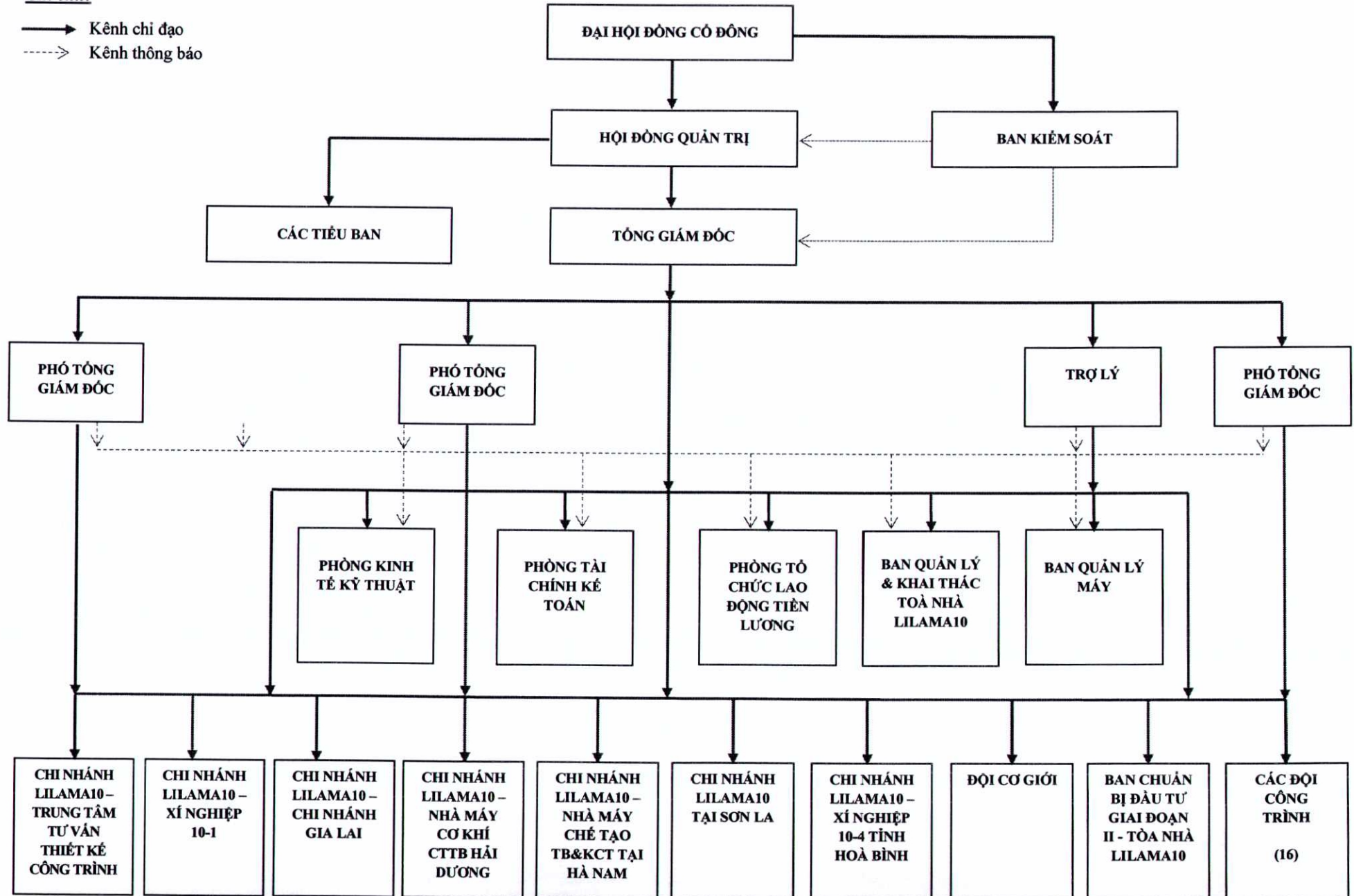
TT	Chỉ tiêu	ĐVT	TH 2021	TH 2022	TH 2023	KH 2024	KH 2025
1	Giá trị sản lượng	Tỷ đồng	1,020.0	1,003.4	1,031.0	1,000.0	1,000
2	Doanh thu	Tỷ đồng	1,071.9	1,035.9	1,048.1	1,000.0	1,000.0
3	Lợi nhuận	Tỷ đồng	19.8	19.7	30.0	19.0	19
4	Nộp ngân sách nhà nước	Tỷ đồng	30.3	10.7	29.9	29.0	29.00
5	Vốn điều lệ	Tỷ đồng	98.9	98.9	98.9	98.9	98.9
6	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	251.1	255.2	268.5	270.0	272.0
7	Tổng tài sản	Tỷ đồng	1,262.1	1,044.5	1,267.2	1,068.0	1,070
8	Đầu tư	Tỷ đồng	14.0	0.9	28,839.0	236.5	160
9	Lao động bình quân	Người	1,579.0	1,543.0	1,507.0	1,500.0	1,500
10	Thu nhập bình quân	Tr.đ/người/tháng	11.2	11.2	12.0	12,5	13.0

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA10 (HIỆN TẠI)
ĐẾN THÁNG 12 NĂM 2023

PHỤ LỤC 02

Ghi chú:

- Kênh chỉ đạo
- - - - -> Kênh thông báo



CÁC CHỈ TIÊU SẢN XUẤT KINH DOANH CHỦ YẾU GIAI ĐOẠN NĂM 2026 - 2030
CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	KH 2026	KH 2027	KH 2028	KH 2029	KH 2030
1	Giá trị sản lượng	Tỷ đồng	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
2	Doanh thu	Tỷ đồng	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
3	Lợi nhuận	Tỷ đồng	19	19	19	19	19
4	Nộp ngân sách nhà nước	Tỷ đồng	29.00	29.00	29.00	29.00	29.00
5	Vốn điều lệ	Tỷ đồng	98.9	98.9	98.9	98.9	98.9
6	Vốn chủ sở hữu	Tỷ đồng	274.0	276.0	278.0	280.0	282.0
7	Tổng tài sản	Tỷ đồng	1,072	1,074	1,076	1,078	1,080
8	Đầu tư	Tỷ đồng	15	15	15	15	15
9	Lao động bình quân	Người	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
10	Thu nhập bình quân	Tr.đ/người/ tháng	13.5	14.0	14.5	15.0	15.5

TỔNG HỢP SỐ LƯỢNG CHẤT LƯỢNG CÔNG NHÂN
ĐẾN THÁNG 12 NĂM 2023

STT	Tên đơn vị	Tổng số	Trong đó		Chia ra					Đảng viên
			Nữ	Đã qua đào tạo	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4		
	Tổng cộng (A+B)									
A	CÔNG NHÂN KỸ THUẬT	1201								
I	Công nhân xây dựng	49								
	Nền + Bê tông	5			3	2				
	Sắt hình + Gia công KCT	41	1		25	9	2	1		
	Sơn	3				1	1	1		
II	Công nhân cơ giới	76								
	Cần trục, ô tô, cầu xích, cầu lốp	24			9	12	1	2		
	Lái xe ô tô (Xe tải, xe ca, xe con)	43			17	17	9	8		
	Vận hành máy nổ	9	1		3			4		
III	Công nhân lắp máy	366								
	Ống	37	3		1	14	14	8		
	Lắp đặt thiết bị điện	202	5		116	46	27	13		
	Lắp đặt cơ khí	121	2		53	27	29	12		
	Cầu chuyển	6			1	2	2	1		
IV	Công nhân cơ khí	395								
	Hàn điện, hàn hơi	293	3		153	85	36	9		
	Gò	12			2	4	4	2		
	Đúc				1					
	Rèn	3			1		2			
	Tiện	16	2		8	3	5			

STT	Tên đơn vị	Tổng số	Trong đó		Chia ra					Đảng viên
			Nữ	Đã qua đào tạo	Bậc 1	Bậc 2	Bậc 3	Bậc 4		
	Nguội	14	1		3	5	5	1		
	Khoan	1			1					
	Mài									
	Sửa chữa cơ khí	56	1		39	12	4	1		
V	Công nhân khảo sát	5								
	Trắc đạc	5			2	2	1			
B	Lao động phổ thông	310	33							



LILAMA10, JSC

TỔNG CÔNG TY LẬP MÁY VIỆT NAM (LILAMA CORPORATION)

CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA10 (LILAMA10, JSC)Trụ sở: Tòa nhà Lilama10, Phố Tố Hữu, Phường Trung Văn,
Quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Tel: 0243.8649584

Fax: 0243.8649581

Email: info@lilama10.com

ISO 9001:2015**ISO 14001:2015****ISO 45001:2018****ASME - "S": "U"**www.lilama10.comwww.lilama10.com.vn

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

**KẾ HOẠCH BỔ SUNG PHƯƠNG TIỆN, DỤNG CỤ THI CÔNG
TỪ 01/2024 ĐẾN THÁNG 12/2025**

TT	Tên	Thông số	ĐVT	Số lượng	Chất lượng
I	Xe du lịch				
1	Xe du lịch	5-7 chỗ	C	01	Mới 100%
II	Thiết bị nâng				
1	Xe nâng hàng	10-15 tấn	C	01	Mới 100%
2	Cần trục bánh lốp	50-70 tấn	C	01	
III	Phương tiện vận chuyển				
1	Ô tô tải có cần cẩu	15 tấn	C	01	Mới 100%
IV	Máy thi công				
1	Máy ép thủy lực	1.000 tấn	C	01	Mới 100%
2	Máy tiện đứng	ĐK ≥ 2m	C	01	Mới 100%
3	Máy tiện ngang	ĐK ≥ 2m	C	01	Mới 100%
4	Máy phay giường		C	01	Mới 100%
5	Máy cắt thép hình		C	01	Mới 100%



LILAMA10, JSC

TỔNG CÔNG TY LẬP MÁY VIỆT NAM (LILAMA CORPORATION)

CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA10 (LILAMA10, JSC)Trụ sở: Tòa nhà Lilama10, Phố Tố Hữu, Phường Trung Văn,
Quận Nam Từ Liêm, Thành phố Hà Nội.

Tel: 0243.8649584 Fax: 0243.8649581

Email: info@lilama10.com

ISO 9001:2015**ISO 14001:2015****ISO 45001:2018****ASME - "S" - "U"**www.lilama10.comwww.lilama10.com.vn

Hà Nội, ngày tháng năm 2024

KẾ HOẠCH BỔ SUNG PHƯƠNG TIỆN, DỤNG CỤ THI CÔNG TỪ 01/2026 ĐẾN THÁNG 12/2030

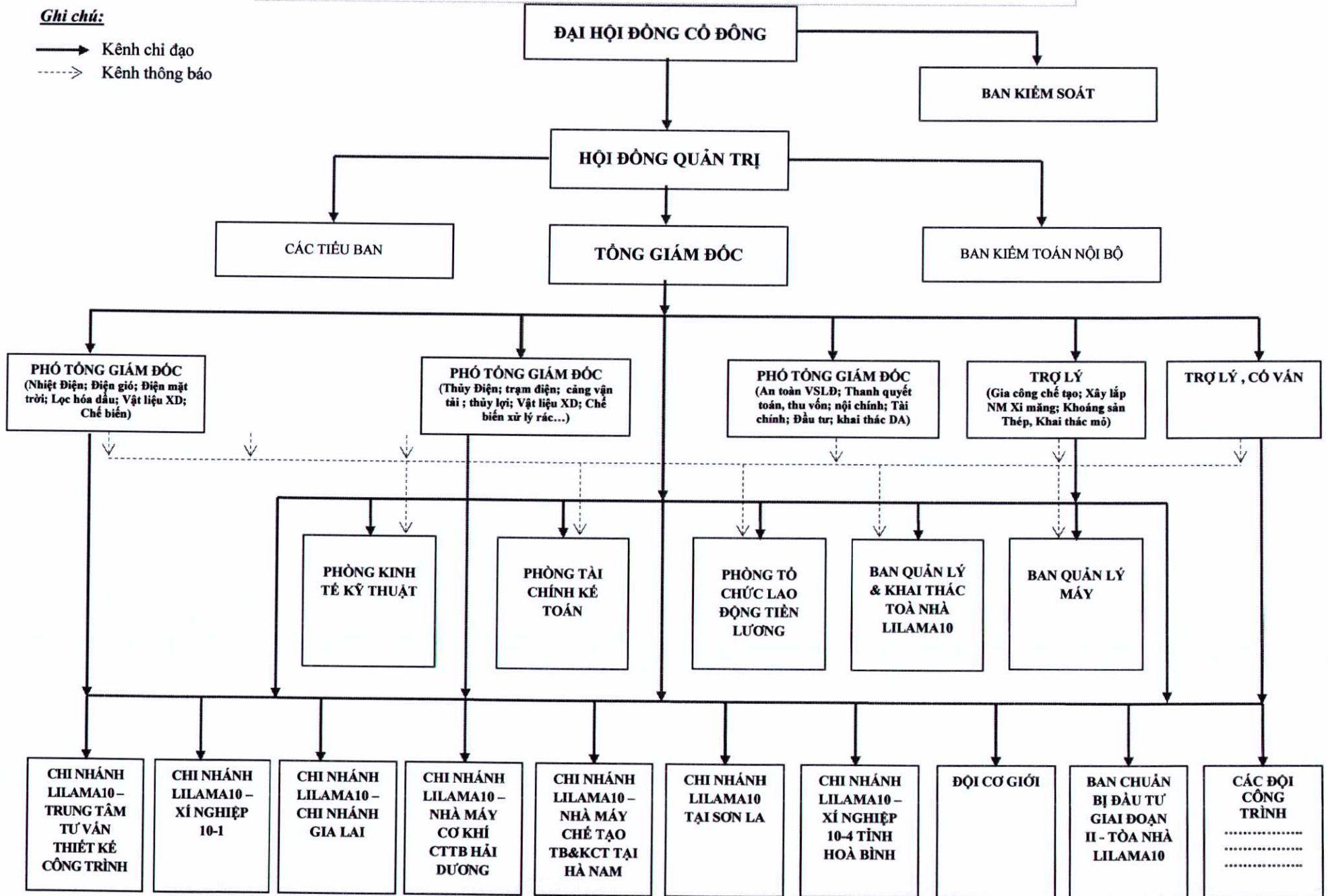
TT	Tên	Thông số	ĐVT	Số lượng	Chất lượng
I	Xe du lịch				
1	Xe du lịch	5-7 chỗ	C	02	Mới 100%
II	Thiết bị nâng				
1	Xe nâng hàng	10-15 tấn	C	02	Mới 100%
2	Cần trục bánh lốp	50-70 tấn	C	05	Mới 100%
3	Cầu trục	5-10 tấn	C	02	Mới 100%
4	Xe nâng hàng	5-15 tấn	C	03	Mới 100%
III	Phương tiện vận chuyển				
1	Xe đầu kéo	30 tấn	C	02	Mới 100%
2	Ô tô tải có cần cầu	15 tấn	C	01	Mới 100%
IV	Máy thi công				
1	Máy hàn tự động	100KVA	C	05	Mới 100%
2	Máy khoan đứng		C	03	Mới 100%
3	Máy khoan bàn		C	03	Mới 100%
4	Máy phay đầu dầm		C	02	Mới 100%
5	Máy siết bu lông thủy lực	1.000Nm	C	01	Mới 100%
6	Máy cắt CNC		C	02	Mới 100%
7	Máy cắt Laser		C	01	Mới 100%
8	Máy phát điện	350KVA	C	02	Mới 100%

**SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA10
THỰC HIỆN TRONG GIAI ĐOẠN 2021-2025**

PHỤ LỤC 06

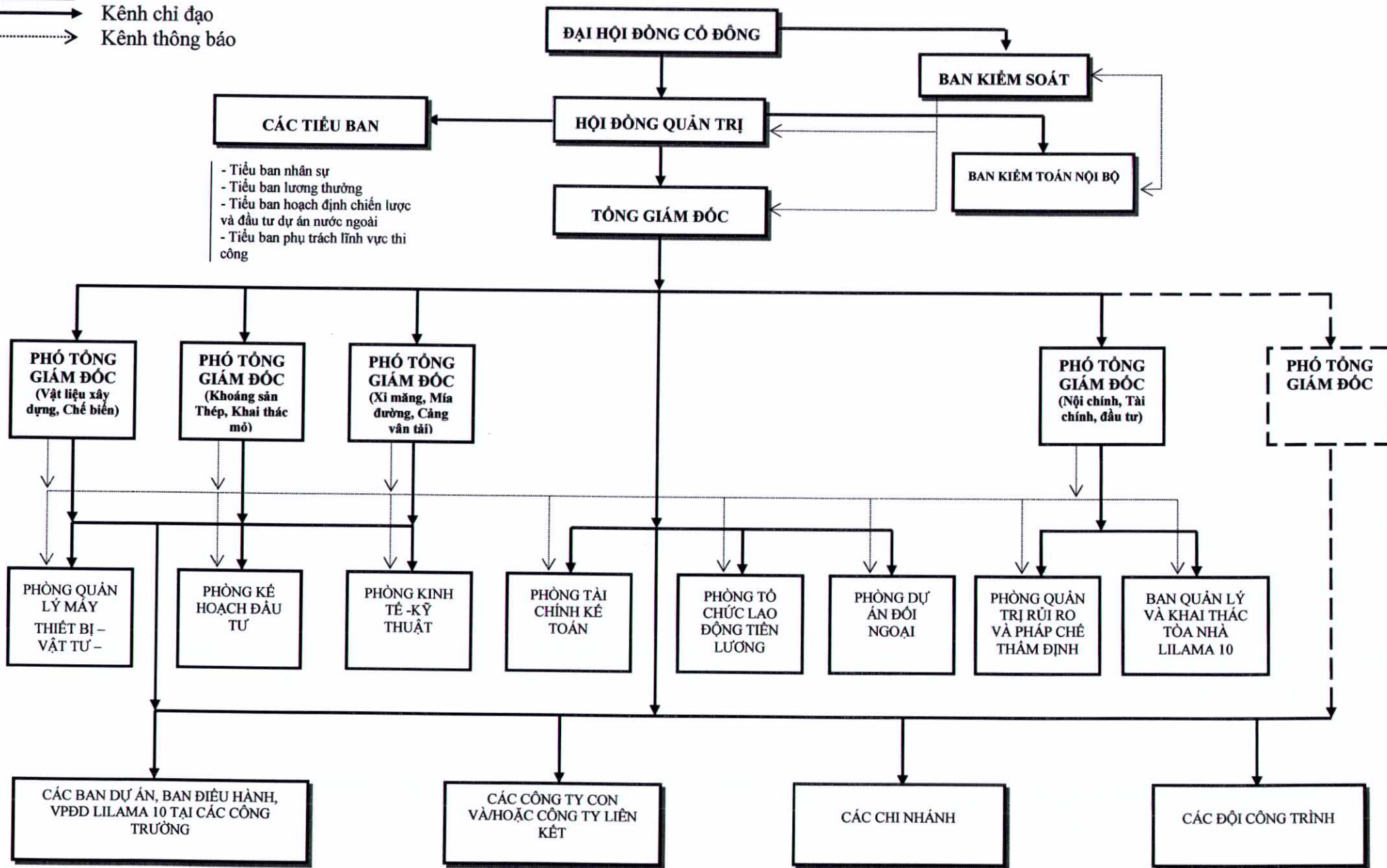
Ghi chú:

- Kênh chỉ đạo
- > Kênh thông báo

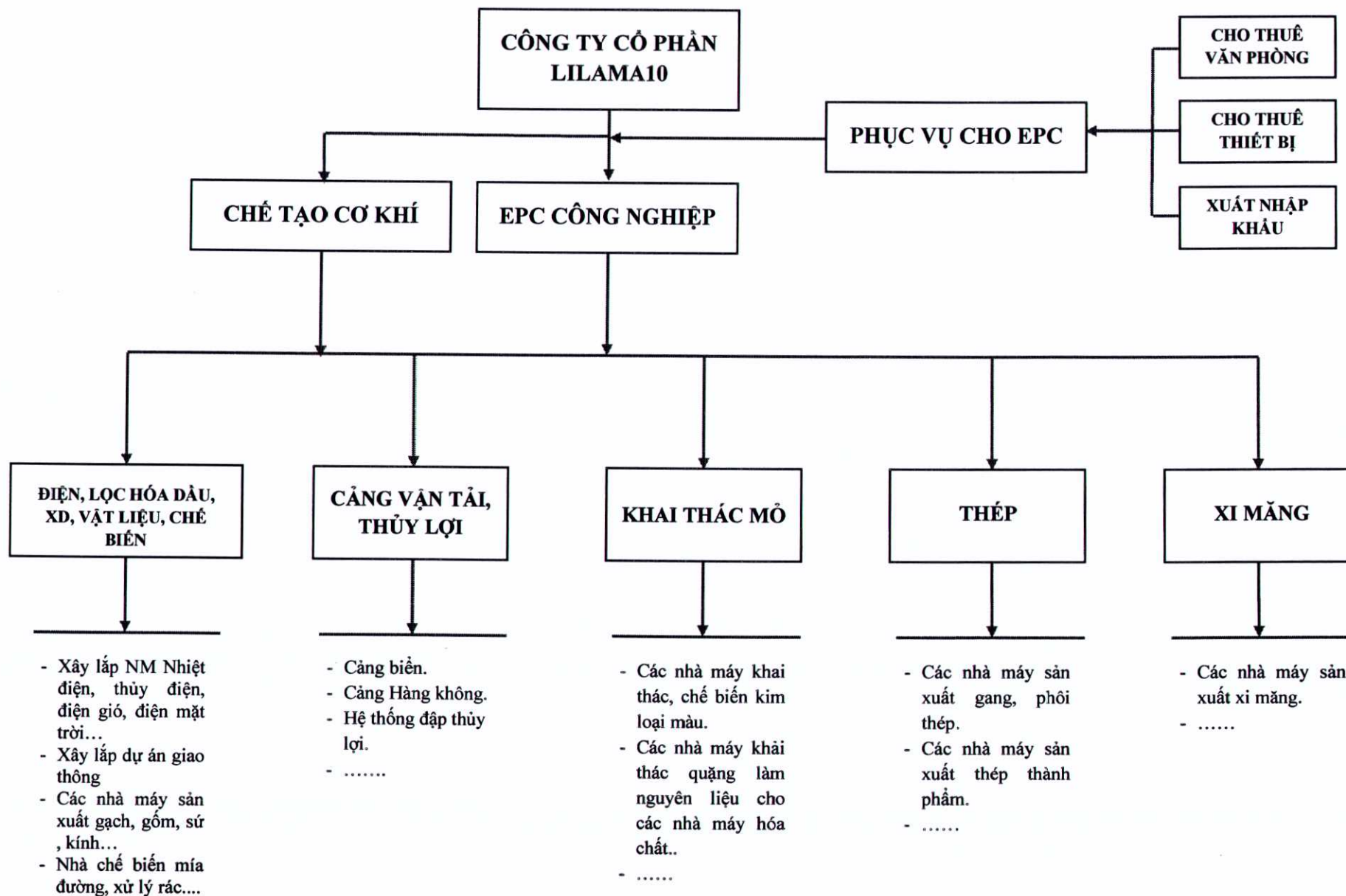


**SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10
GIAI ĐOẠN 2026 TRỞ ĐI**

Ghi chú:
 → Kênh chỉ đạo
 - - - - - → Kênh thông báo

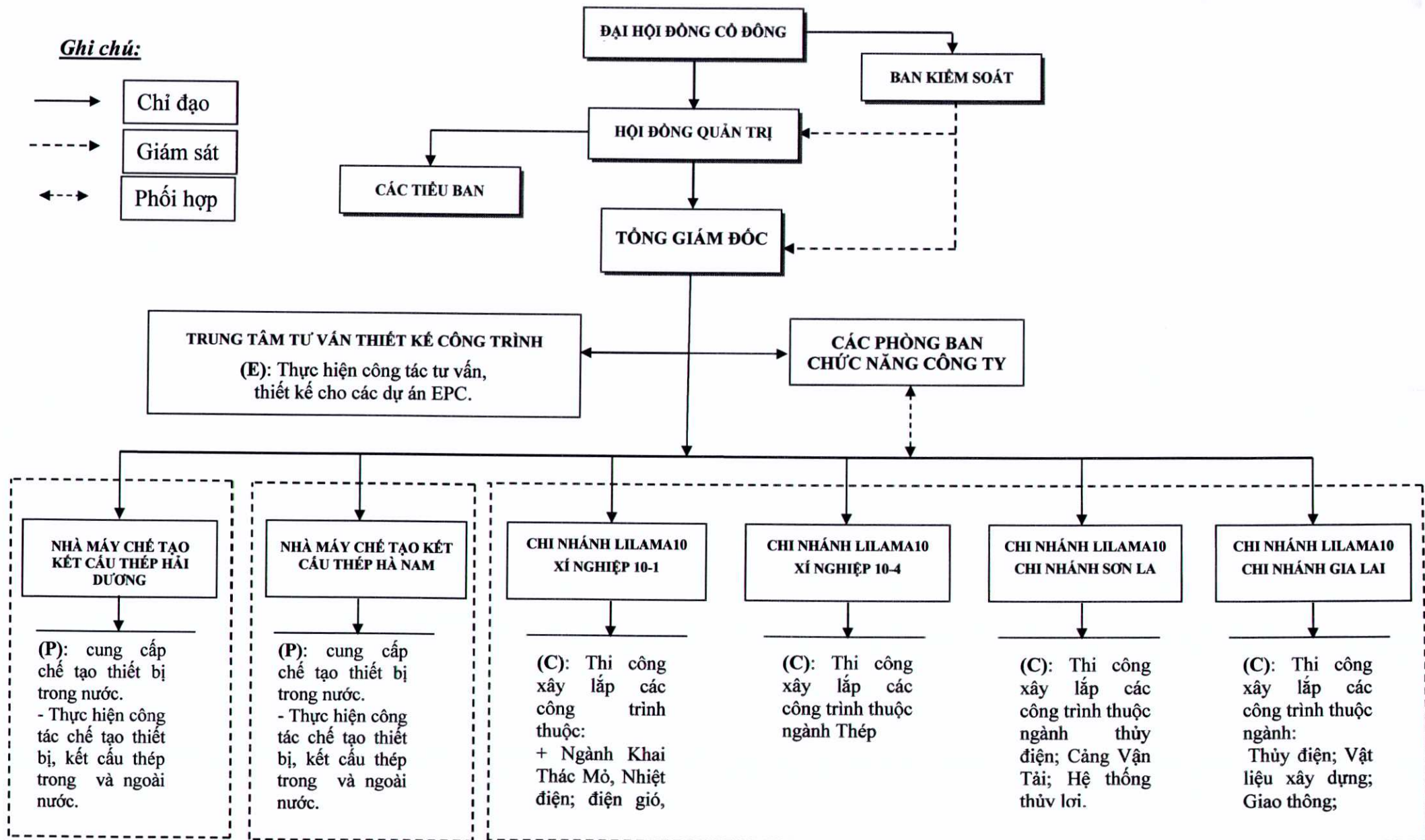
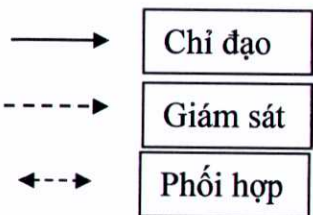


SƠ ĐỒ NGÀNH NGHỀ CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10
GIAI ĐOẠN 2021-2025



**SƠ ĐỒ TÁI CƠ CẤU CÁC CHI NHÁNH ĐƠN VỊ TRỰC THUỘC LILAMA10
GIAI ĐOẠN 2021-2025**

Ghi chú:



**SƠ ĐỒ NGÀNH NGHỀ CÔNG TY CỔ PHẦN LILAMA 10
GIAI ĐOẠN 2026 TRỞ ĐI**

