

Hà Nam, ngày 23 tháng 04 năm 2019

## **BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2018 VÀ PHƯƠNG HƯỚNG HOẠT ĐỘNG NĂM 2019**

*Kính thưa các quý vị Đại biểu, quý vị Cổ đông!*

Thay mặt HĐQT Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hà Nội, Tôi xin báo cáo tới các quý vị Cổ đông tình hình hoạt động của HĐQT nhiệm kỳ (2018-2023) Tổng Công ty trong năm 2018 và kế hoạch hoạt động của HĐQT Tổng Công ty năm 2019 như sau:

### **I. TÌNH HÌNH HOẠT ĐỘNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ NĂM 2018**

#### **1. Tình hình hiện tại của Tổng Công ty**

Sau khi hoàn thành giai đoạn di dời Tổng Công ty đã cơ bản hoàn thành hệ thống sản xuất của mình với 3 nhà máy sợi (Đồng Văn I, II, Bắc Ninh) có trên 9 vạn cọc sợi và 3 Nhà máy may (Nam Đàn I, II và Đồng Văn) với 1000 lao động, cùng với các công ty con đóng góp quan trọng vào kết quả hoạt động chung của Tổng Công ty là Dệt may Hoàng Thị Loan, Dệt Kim Vinatex và Dệt Hà Đông. Hiệu quả hoạt động của Tổng Công ty đã dần được cải thiện qua các năm, cụ thể năm 2017 đã chia cổ tức bằng tiền mặt 10%. Hệ thống sản xuất sau nhiều năm đã bước đầu tiệm cận được các chỉ tiêu ở mức trung bình khá. Ngành sợi/may năm 2018 năng suất được cải thiện đáng kể. Công tác thị trường đã chủ động hơn, khách vắng lại giảm, tỷ lệ khách hàng lâu dài ngày càng tăng. Công tác sắp xếp nhân sự đã triệt để tinh gọn, giảm đầu mối gián tiếp, tăng cường đưa cán bộ trẻ về tham gia quản lý tại các nhà máy, đơn vị sản xuất. Hệ thống văn bản quản trị đã được hoàn thiện đầy đủ, chất lượng hệ thống được cải thiện theo hướng minh bạch – đầy đủ - nhanh gọn – phù hợp với quy định pháp luật, phân định trách nhiệm giữa HĐQT và Cơ quan điều hành đã rõ ràng hơn.

Tuy nhiên, Tổng Công ty vẫn còn bộc lộ những mặt hạn chế, chưa theo kịp sự phát triển chung của thị trường, trong đó nổi bật là:

- Chiến lược phát triển của tổng công ty chưa rõ ràng; chưa xác định được năng lực cạnh tranh cốt lõi của tổng công ty trong chuỗi sản xuất cung ứng sản phẩm dệt kim
- Hệ thống quản trị còn rời rạc, chưa có được các KPIs đánh giá nhanh chóng, chính xác kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh; chưa kết nối được giữa các đơn vị thành viên với tổng công ty.

- Lực lượng nhân sự trình độ cao còn rất mỏng, thiếu cả cán bộ kỹ thuật và cán bộ quản lý từ cấp trung trở lên. Cơ chế tuyển dụng, đào tạo, đãi ngộ người lao động chưa hiệu quả. Động lực làm việc, nhất là sáng tạo đổi mới còn thấp.
- Liên kết chuỗi giữa sợi – dệt kim – may, sợi – khăn ngay trong nội bộ tổng công ty chưa thông suốt, chưa tạo thành lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.
- Ngành sợi năng suất còn thấp hơn các đơn vị tiên tiến ~10%, chất lượng chưa ổn định và chưa thuộc nhóm dẫn đầu thị trường. Sự phụ thuộc vào 1 thị trường, 1 nhóm khách hàng còn cao. Dẫn đến ngành sợi dễ tổn thương trong các đợt biến động thị trường
- Ngành May có năng suất CM trên người trên tháng ở mức rất thấp chỉ mới tương đương 60% các doanh nghiệp dẫn đầu, 80% các doanh nghiệp khá trên thị trường. Tỷ lệ gia công cao, chưa khai thác được thế mạnh có sản xuất vải dệt kim.
- Hiệu quả kinh tế của các doanh nghiệp kể cả công ty con chưa cao. Tính bền vững của mô hình kinh doanh còn thấp.

## 2. Hoạt động của Hội đồng quản trị

HĐQT nhiệm kỳ III (2018-2023) được ĐHĐCĐ bầu từ tháng 6/2018 đã thực hiện tổ chức giám sát và chỉ đạo hoạt động sản xuất kinh doanh thông qua các phiên họp HĐQT và các cuộc họp chuyên đề với từng ngành kinh doanh của Tổng Công ty.

| STT | Thành viên HĐQT | Chức vụ          | Số buổi họp | Tỷ lệ tham dự họp |
|-----|-----------------|------------------|-------------|-------------------|
| 1   | Lê Tiến Trường  | Chủ tịch HĐQT    | 7           | 100%              |
| 2   | Nguyễn Song Hải | TV HĐQT kiêm TGD | 7           | 100%              |
| 3   | Trần Hữu Phong  | Thành viên HĐQT  | 7           | 100%              |

Ngay sau khi được bầu HĐQT đã có sự phân công công việc cụ thể đối với từng thành viên. HĐQT cũng đã thực hiện rà soát lại toàn bộ các quy định, quy trình của Tổng Công ty để sửa đổi, bổ sung nhằm đáp ứng nhu cầu quản trị của Tổng Công ty và trong năm 2018 đã sửa đổi, ban hành mới một số quy định như: Quy chế tài chính, Quy định mua hàng, Quy chế bổ nhiệm miễn nhiệm cán bộ...

Trong năm 2018 HĐQT đã có 07 phiên họp và ban hành 12 Nghị quyết tập trung vào việc sắp xếp lại bộ máy tổ chức và chiến lược phát triển của Tổng Công ty.

Những Nghị Quyết, Chỉ đạo của HĐQT đã đưa ra những nhiệm vụ, yêu cầu chi tiết cho Cơ quan điều hành nhằm nâng cao công tác tổ chức cán bộ, phát triển thị trường, hiệu quả sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty với mục tiêu chiến lược, phát triển Tổng Công ty theo định hướng chuỗi liên kết sợi – dệt kim – may và sợi – dệt khăn



HĐQT cũng đã có những cuộc họp về phương án, kế hoạch sản xuất kinh doanh của từng đơn vị trong Tổng Công ty, phân tích chi tiết các khía cạnh để xác định chính xác năng lực, điểm mạnh/ điểm yếu của từng đơn vị để giao kế hoạch phù hợp với năng lực của mỗi đơn vị

Với mục tiêu phát huy tối đa năng lực của các công ty con để thực hiện chiến lược chung của Tổng Công ty, HĐQT đã thông qua người đại diện vốn tại các đơn vị để chỉ đạo, hỗ trợ và định hướng hoạt động sản xuất kinh doanh tại các đơn vị đảm bảo sự phát triển bền vững trong toàn hệ thống.

### **3. Hoạt động giám sát cơ quan điều hành**

Hoạt động giám sát của HĐQT đối với Cơ quan điều hành Tổng Công ty được thực hiện một cách có hệ thống, thường xuyên và chặt chẽ như sau:

Thực hiện phân công chi tiết nhiệm vụ công việc của từng thành viên HĐQT, tăng cường trách nhiệm quyền hạn và nghĩa vụ của thành viên HĐQT – Tổng giám đốc trong mối quan hệ công tác giữa HĐQT và Cơ quan điều hành

Chỉ đạo Tổng Giám đốc tổ chức đánh giá kết quả công việc của từng thành viên Cơ quan điều hành Tổng Công ty theo Chỉ số đo lường hiệu quả thực hiện công việc (KPIs) và theo nhiệm vụ phân công hàng năm.

HĐQT ghi nhận Cơ quan điều hành và Tổng Giám đốc đã có nhiều sáng tạo, cố gắng trong công tác điều hành và triển khai kịp thời các nghị quyết, chỉ đạo của HĐQT; đảm bảo tuân thủ đầy đủ và đúng pháp luật quy định đối với công ty cổ phần niêm yết theo Luật doanh nghiệp, quy chế hoạt động của Tổng Công ty.

### **4. Một số kết quả hoạt động kinh doanh năm 2018**

| STT | Chỉ tiêu                         | Đơn vị  | Kế hoạch  | Thực hiện | %     |
|-----|----------------------------------|---------|-----------|-----------|-------|
| 1   | Doanh thu hợp nhất               | Triệu đ | 2,450,000 | 2,558,537 | 104.4 |
|     | <i>Trong đó: Công ty mẹ</i>      | Triệu đ | 1,318,725 |           |       |
| 2   | Lợi nhuận hợp nhất               | Triệu đ | 70,000    | 62,824    | 89.7  |
|     | <i>Trong đó: Công ty mẹ</i>      | Triệu đ | 42,000    | 45,285    | 107.8 |
| 3   | Lao động                         | Người   | 5,300     | 4,632     | 87.4  |
|     | <i>Trong đó: Công ty mẹ</i>      | Người   | 3,200     | 2.597     | 81.6  |
| 4   | Thu nhập bình quân (người/tháng) | Triệu đ | 6,600     | 6,898     | 104.5 |
|     | <i>Trong đó: Công ty mẹ</i>      | Triệu đ | 6,800     | 6,795     | 99.9  |
| 5   | Tỷ lệ cổ tức dự kiến             |         | 8-10%     | 10%       | 100   |

## **II. ĐỊNH HƯỚNG HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NĂM 2019**

### **1. Dự báo ngành dệt may thế giới và Việt Nam**

#### **1.1 Dự báo ngành may mặc toàn cầu trong những năm tới**

Theo dự báo các thị trường may mặc lớn trên thế giới từ nay đến năm 2022 hầu hết có mức tăng trưởng cả về số tuyệt đối lẫn tỷ lệ tăng trưởng. Quy mô một số thị trường lớn nhất nhất phải kể đến Trung Quốc dự báo 2022 là 325 tỷ USD, Mỹ (284 tỷ USD), Ấn Độ (77 tỷ USD), Nhật Bản (66 tỷ USD), Đức (63 tỷ USD), Vương Quốc Anh (58 tỷ USD).

Dự báo về tốc độ tăng trưởng đến năm 2022, đứng đầu là Ấn Độ tăng 8,7%, Ukraina 7,8%, Argentina 6,3%, Trung Quốc 2,5%, Mỹ 1,2 % và Việt Nam được dự báo tăng 5%.

#### **1.2 Dự báo ngành dệt may trong nước**

Do mức thu nhập bình quân đầu người chưa cao nên mặc dù Việt Nam có quy mô dân số xếp thứ 14 trên thế giới, song nhu cầu tiêu thụ hàng dệt may còn khiêm tốn. Mức tiêu dùng bình quân ở thời điểm hiện tại khoảng 35—40 USD/người/năm (tổng toàn thị trường 3,5 – 4 tỷ USD) dự báo năm 2020 45 – 50 USD và năm 2025 khoảng 60-70 USD. Hiện nay thị trường trong nước đang bị sức ép từ hàng tiêu ngạch, hàng nhập lậu từ các nước láng giềng và các thương hiệu lớn đang và sẽ có mặt tại Việt Nam như Zara, H&M, Uniqlo..

Chiến tranh thương mại Mỹ - Trung làm giảm nhu cầu và giá sợi từ tháng 9/2018 và đến hiện tại thị trường sợi vẫn chưa được cải thiện nhiều nên ngành sợi năm 2019 sẽ gặp nhiều khó khăn.

Ngành may đơn hàng năm 2019 không nhiều hơn năm 2018.

Hiệp định thương mại EVFTA chưa xác định được thời gian có hiệu lực nên năm 2019 nhiều khả năng sẽ chưa có nhiều tác động tích cực.

## **2. Định hướng phát triển trong năm 2019**

### **2.1. Mục tiêu**

2019 là năm quyết định cho việc thực hiện các nhiệm vụ chiến lược của nhiệm kỳ HĐQT 2018-2023, trong đó có mục tiêu đến hết nhiệm kỳ tổng công ty có:

- Cơ cấu tài chính lành mạnh.
- Chuỗi liên kết sợi –dệt kim – may và sợi – khăn hoạt động hiệu quả
- Tỷ lệ doanh thu FOB ngành may đạt trên 65% tổng doanh thu may
- Cơ cấu kinh doanh ngành sợi giữa xuất khẩu và nội địa (bao gồm cung ứng trong nội bộ chuỗi sản xuất Tổng công ty) 60% - 40%. Khách hàng xuất khẩu dài hạn chiếm tỷ lệ trên 60% KNXX.



- Lợi nhuận sau thuế /vốn chủ sở hữu đạt trên 18%
- Hệ thống quản trị và lực lượng nhân sự bắt kịp các đơn vị hạng khá trong ngành dệt may.

Để đạt được mục tiêu cả nhiệm kỳ, năm 2019 Tổng công ty cần đạt được các mục tiêu:

- Doanh thu và KNXXK tăng trưởng trên 10%
- Năng suất lao động ngành sợi tăng trên 10%, ngành may CM/người/tháng tăng trên 15%
- Lợi nhuận sau thuế hợp nhất đạt trên 52 tỷ đồng, riêng công ty mẹ trên 40 tỷ đồng.
- Thu nhập cho người lao động theo kịp mức chung của cả thị trường.

## 2.2. Giải pháp

**Các giải pháp trọng tâm là:**

- *Về tổ chức và nguồn nhân lực:*
  - Tiếp tục tinh gọn tổ chức, nâng cao mức độ tự động hóa trong xử lý công việc
  - Xây dựng phương án trả lương theo KPIs (chỉ tiêu đánh giá thành tích định lượng cho các vị trí công tác). Quan tâm đến tỷ lệ thu nhập cố định và thu nhập theo kết quả công việc.
  - Tuyển dụng, thu hút nhân lực trẻ có đào tạo cơ bản. Đẩy mạnh việc đào tạo tại chỗ cho cán bộ trẻ tại cơ sở.
- *Về thị trường*

Ngành sợi: tập trung xác lập khách hàng dài hạn, đạt được việc công nhận Hanosimex là nhà cung cấp ưu tiên bao gồm cả khách hàng nội địa và xuất khẩu.

  - Ngành May: nâng cao tỷ lệ FOB từ vải của hệ thống Hanosimex. Hình thành lực lượng phòng thị trường đủ năng lực tiếp cận và phục vụ khách hàng FOB.
- *Về sản xuất:*
  - Đi sâu đo lường năng suất, tìm nguyên nhân mất năng suất ở từng công đoạn. Quản trị bằng hệ thống dữ liệu đầy đủ, chính xác
  - Tổ chức xử lý nhanh các nguyên nhân gây lỗi và đưa ra các biện pháp kiểm soát để tránh lặp lại.
  - Phân tích chi phí chi tiết, xác định chính xác chi phí sản xuất còn cao, lãng phí để thực hiện tiết giảm.
  - Xây dựng lực lượng cán bộ kỹ thuật lành nghề, say mê công việc
- *Về tài chính:*

- Thực hiện hiệu quả nhiệm vụ là công cụ phân tích sớm các nguyên nhân, rủi ro trong sản xuất kinh doanh.
- Kiểm soát, so sánh đưa ra định hướng cho quản trị chi phí, quản trị theo khách hàng và nhà cung cấp.
- Tái cấu trúc các khoản đầu tư theo định hướng chuỗi: Sợi – Dệt kim – Nhuộm/hoàn tất – May – Phân phối nội địa. Đối với các khoản đầu tư ngoài chuỗi nêu trên xem xét tái cơ cấu hoặc thoái toàn bộ.

Trên đây là Báo cáo hoạt động của Hội đồng quản trị Tổng Công ty Cổ phần Dệt may Hà Nội (nhiệm kỳ 2018 – 2023) năm 2018 và mục tiêu phát triển Tổng Công ty trong năm 2019 và những năm tiếp theo.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**



---

**Lê Tiến Trường**