

Số : / BC-TGD

Hà Nội, ngày 20 tháng 4 năm 2016

**BÁO CÁO CỦA TỔNG GIÁM ĐỐC  
VỀ TÌNH HÌNH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2015  
VÀ KẾ HOẠCH NĂM 2016**

-----

**I - MỘT SỐ TÌNH HÌNH CHUNG :**

+ Ngày 5/10 kết thúc đàm phán TPP. ngày 2/12 Việt Nam và EU đã ký kết FTA. Các hiệp định này dự kiến có hiệu lực từ 2018. Trung Quốc phá giá đồng Nhân dân tệ, xuất khẩu cạnh tranh hơn.

+ GDP 2015 là 6,68%. XK 2015 đạt 165 tỷ USD tăng 10% so với 2014. CPI 0,63 % thấp nhất trong nhiều năm qua.

+ Tổng kim ngạch xuất khẩu dệt may năm 2015 đạt 27,5 tỷ USD, tăng 11,3% so với năm 2014; tỷ lệ nội địa hóa đạt 51%.

+ Đối với TCT : đơn hàng liên tục biến động và chậm cả 3 mặt hàng sơ mi, jacket, quần âu. Giá CM trong nước cũng giảm do các đơn vị không có hàng muốn thu hút khách.

**II – KẾT QUẢ SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2015:**

**1/ Kết quả thực hiện một số chỉ tiêu chính**

Chi tiêu	Đơn vị	Thực hiện 2015	Thực hiện 2014	KH 2015	SS 2015/2014	SS KH
Tổng Doanh thu	Tỷ Đ	2.404	2.009	2.400	120%	100%
Kim ngạch XK	Triệu USD	92,7	80	95	116%	98%
Dthu TIDG	Tỷ Đ	270	265	400	101%	67,5%
Đầu tư MMTB	Tỷ Đ	28,35	40,6	40	70%	70,9%
Đầu tư XD CB	Tỷ Đ	16,75	55,2	36	30,6%	47%
Lợi nhuận	Tỷ Đ	44	42	43	104%	102%

Tổng công ty đã hoàn thành kế hoạch 2015; được tặng Huân chương LĐ hạng Nhất; Cờ Thi đua của Chính phủ năm thứ 5 liên tục. Chủ tịch HĐQT được tặng danh hiệu Chiến sĩ Thi đua toàn quốc. May Đức Giang và may Hưng Nhân được tặng bằng khen của Bộ Công Thương.

**2/ Thực hiện các nhiệm vụ trọng tâm :**

Năm đầu tiên triển khai thực hiện **chiến lược phát triển TỬ THỊ** giai đoạn 2015-2020 gồm 1- Phát triển Thị trường, 2- Đầu tư theo Thị trường, 3- Quản trị theo Thị trường, 4- Đào tạo và tuyển dụng nguồn nhân lực theo Thị trường.

**2.1 Phát triển Thị trường :**

TT	Nội dung	Đ/vị	2014	2015	So sánh	Ghi chú
1	Hàng FOB					
	- SL khách hàng	KH	17	15	-2	T.đó: 2 KH Eland, Sumikin có cả FOB và CM
	- Kim ngạch	USD	51,011,035	58,133,549	114%	
2	Hàng CM					
	- SL khách hàng	KH	27	26	-1	
	- Kim ngạch	USD	29,256,647	34,599,763	118%	
3	Thị trường		<b>80,267,682</b>	<b>92,733,314</b>	<b>2015</b>	2014
	- Mỹ (12)	USD	42,055,982	49,815,002	54%	52%
	- EU (6)	USD	19,767,769	20,771,653	22%	25%
	- Hàn Quốc (5)	USD	5,096,115	6,051,830	7%	6%
	- Nhật Bản (2)	USD	4,805,363	2,968,886	3%	6%
	- Trung Quốc (6)	USD	3,165,473	3,823,100	4%	4%
	- Canada (4)	USD	2,777,648	3,998,189	4%	3%
	- Khác (Brazil, Switzerland, Mexico, Columbia, Singapore, Russian, Panama, South Africa, Australia... (11)	USD	2,599,332	5,304,654	6%	3%
4	Hệ thống Vệ tinh					
	- Số lượng	đ.vị	29	31	2	
	- Kim ngạch	USD	16,343,385	22,658,898	139%	

## 2.2 Đầu tư theo Thị trường : Trong năm 2015 TCT đã triển khai

+ TCT : xây sửa chữa nâng cấp trạm Y tế, nhà kho Hoàn thành, Giặt mài, khu VS 2 nhà CNC. Đầu tư sửa chữa cải tạo Showroom ĐHQG.

+ Nhà xưởng mới của may Lạc Thủy đi vào hoạt động từ 10/2/2015

+ Gia Bình : hoàn thành nhà văn phòng, cải tạo khuôn viên kang trang.

+ Việt Thành 1: Xây mới khu VS.

+ Đầu tư MMTB chuyên dùng, phòng hút âm.

## 2.3 Quản trị theo Thị trường :

+ Mạnh dạn đề bạt cán bộ có năng lực vào các vị trí quản lý cấp cao và cấp trung để phát huy trong dài hạn. Thành lập phòng QHQT, bổ nhiệm Phó TGD, GĐĐH, trưởng/phó phòng/TT như : HTQT, TTTT, KHTT, Văn phòng. Tăng cường lực lượng CB tại các Cty thành viên : PGĐ MĐG, PGĐ may Việt Thành, PGĐ ĐH; PGĐ, PP KD TIDG. Có cơ chế và thu hút một số CB giỏi, có kinh nghiệm về Thời trang, thiết kế mẫu.

+ Mô hình HTQT rất mới và đã phát huy hiệu quả, rõ nét nhất là : XTTM chuyên nghiệp, bài bản hơn. Chia sẻ giảm bớt sức ép cho phòng KHTT.

## 2.4 Đào tạo và tuyển dụng nguồn nhân lực theo Thị trường :

Đào tạo có tính đến phục vụ cho sự phát triển lâu dài của TCT từ nay đến 2020.

+ Trường Kinh tế Quốc dân đào tạo nâng cao nghiệp vụ cho 48 CB KHTT, XNK của TCT và MĐG. ĐH Bách khoa đào tạo nâng cao nghiệp vụ về vật liệu may cho

61 CB. Trường ĐH CNDM và TT Hà Nội đào tạo tiếng Anh chuyên ngành cho 70 CB. Cử 12 CB kỹ thuật dự lớp đào tạo QC của Vinatex. Cử 03 CB đi đào tạo quản lý chất lượng trong SX tại ĐH CN DM và TT Hà Nội.

+ Đào tạo, kèm cặp tại chỗ như: về QLSX đưa CB về các nhà máy có nề nếp tốt, có NSLĐ cao với hình thức kèm cặp trực tiếp 1-1; các phòng/TT đều cử cán bộ có kinh nghiệm đào tạo cán bộ trẻ để nhanh chóng đáp ứng công việc.

+ Công tác tuyển dụng CB được làm thường xuyên, có chọn lọc đầu vào khá tốt.

**Các sự kiện, hoạt động nổi bật nhất trong năm :**

+ Ký hợp đồng hợp tác liên doanh giữa may Đức Hạnh và Luen Thai (HK)

+ May Lạc Thủy đi vào hoạt động (10/2).

+ Chủ tịch HĐQT ký QĐ số 225/QĐ-TCT ngày 21/4 phân công lại trong Lãnh đạo TCT.

+ Ngày 20/4 ĐH đồng Cử đồng năm 2015 đã bầu HĐQT nhiệm kỳ 2015-2020 gồm 5 người, bầu BKS gồm 3 người.

+ Tổ chức thành công ĐH Đảng bộ TCT Đức Giang khóa IX (2015-2020). Đ/c Hoàng Vệ Dũng tiếp tục được tín nhiệm cao bầu là Bí thư Đảng ủy.

+ Mở cửa showroom ĐHQG - mô hình mới tiếp cận đến các trường ĐH. Khai trương thêm Showroom tại TTTM V+.

**Hoạt động cộng đồng :**

+ TCT hỗ trợ 60 triệu và bàn giao Nhà tình nghĩa tại phường Đức Giang.

+ Tổ chức giải bóng đá DG25 (từ 27/11 đến 12/12) chào mừng 25 năm TCT ĐG.

+ Tặng 400ch áo ấm cho học sinh huyện Điện Biên Đông tỉnh Điện Biên.

**3/ Kết quả của các Công ty thành viên**

Đơn vị	Doanh thu			Tiền lương			Lao động		
	2015	2014	SS	2015	2014	SS	2015	2014	SS
MĐG	11,295,073	11,318,640	99,8	5,710,610	5,337,000	107	2,007	2,032	(25)
Hung Nhân 1	2,832,600	2,803,335	101,0	4,890,760	4,080,000	120	614	630	(16)
Hung Nhân 2	7,916,751	7,875,449	100,5	4,918,674	4,510,000	109	1,643	1,681	(38)
Việt Thành 1	1,712,993	1,899,881	90,2	4,577,974	4,038,000	113	375	477	(102)
Việt Thành 2	2,164,133	2,126,533	101,9	4,885,561	3,810,000	128	541	545	(4)
HDF	3,665,422	3,662,993	100,1	3,684,826	4,020,000	92	910	950	(40)
Đức Hạnh	3,140,514	2,677,801	117,3	3,627,254	3,469,000	105	1,121	959	162
Việt Thanh	2,221,416	2,334,324	95,2	3,624,701	3,600,000	105	660	691	(31)
Lạc Thủy	807,858			3,130,365	2,900,000	108	725	201	524
<b>Tổng</b>	<b>35,756,759</b>	<b>34,698,956</b>	<b>103,1</b>				<b>8,596</b>	<b>8,166</b>	<b>430</b>

*Lao động : các đơn vị giảm 256 lễ, Lạc Thủy và Đức Hạnh tăng 686 lễ.*

**Một số tồn tại và bài học kinh nghiệm :**

1/ Thị trường sụt giảm ảnh hưởng đến kim ngạch XK

- Nhiều khách hàng nhỏ không có đơn hàng, khách hàng lớn rất thận trọng khi phát triển với đối tác mới, yêu cầu giá rất cạnh tranh (Giii, Triam, GW).
- Ít có đơn hàng SL lớn, nhiều đơn hàng SL nhỏ và khó hơn. Thời gian triển khai đơn hàng ngắn ảnh hưởng đến CBSX và năng suất.
- Chưa tìm được khách hàng tầm cỡ; các khách hàng truyền thống thường xuyên ép giá CM và giá FOB.
- FOB đời trừ 8,5 triệu usd chiếm 9 % tổng kim ngạch là khá cao, do phải bù phần thiếu hụt của Nội địa.

#### 2/ Thị trường ảnh hưởng đến KD nội địa :

- Sức tiêu thụ thị trường trong nước giảm mạnh, doanh thu bán lẻ thời trang đạt chỉ đạt 55% KH, doanh thu thang máy giảm 100 tỷ.

#### 3/ Cơ cấu nguồn hàng ảnh hưởng đến DT CM và phát triển lao động :

- 2015 tốc độ phát triển lao động của toàn TCT khá chậm so với tốc độ chung, một phần quan trọng là do nguồn hàng không thuận lợi.
- Chưa quy hoạch được khách hàng lớn và ổn định cho cho HDF, Lạc Thủy, VT1, Thanh Hóa. Ngoài Levy thì chưa tìm được khách hàng jacket phù hợp với đặc thù năng lực SX vệ tinh ( ít lao động).

#### 4/ Hạn chế trong điều hành KH, Sourcing, Kỹ thuật, CNCL, TTTK:

- Hàng FOB, ODM yêu cầu ngày càng cao về tính chủ động trong Sourcing; định mức, may mẫu nhanh và đẹp; chào giá cạnh tranh; siết chặt chất lượng, ngày giao hàng.
- Điều hành KHSX còn yếu nên vẫn có hàng giao AIR (sơ mi IDG). Lúc cao điểm SX quản lý hàng nhập, cân đối đầu NPL, mẫu mã vẫn còn chậm, sót việc. Nhiều mã hàng phải chia nhỏ do không kịp đầu vào làm ảnh hưởng kép (chia nhỏ đơn hàng nhỏ). Xử lý thông tin giữa các bộ phận rất chậm.
- Sourcing NPL phụ thuộc nhiều vào khách hàng chỉ định các nhà cung cấp, với các NPL tự Sourcing rất hạn chế chủng loại, chậm, giá chưa cạnh tranh, gặp vướng mắc khi khách hàng yêu cầu test về chất lượng (Cecile, Giii, MGB...)
- Tính toán định mức, may mẫu FOB còn chậm so với yêu cầu.
- Năng lực khảo sát quy cỡ còn hạn chế; khi cần huy động nhiều người trong cùng thời điểm thì không đủ người.
- Triển khai các khách hàng mới gặp nhiều vướng mắc; bộ phận may mẫu các đơn vị yếu, thiếu sự hướng dẫn, may mẫu nhiều lần mất nhiều thời gian, ảnh hưởng SX.
- Cung ứng khá thụ động, chưa có nhiều nguồn cung, mẫu mã hạn chế, thời gian cung cấp dài, khả năng cung ứng SL nhỏ rất hạn chế, chất lượng NPL còn nhiều vấn đề.
- Thông tư 38/2015-BTC thông thoáng hơn như giảm hồ sơ chứng từ, khai báo trước bằng hồ sơ copy, rút ngắn thời gian thông quan; tăng quyền chủ động cho DN về thanh khoản. Yêu cầu báo cáo nhập-xuất-tồn 1 lần / năm đòi hỏi quản lý kiểm soát nội bộ của DN phải chặt chẽ hơn.

#### 5/ Hạn chế trong điều hành SX:

- Quản lý LĐ chưa tốt, toàn TCT giảm 224,096 công ~ DT 2.009.603usd so với 2014, trong đó: MĐG (trừ M6) giảm 11.983 công ~ 229.551usd; VT1 giảm 25.103

công ~ 408.892usd; VT2 giảm 17.864 công ~ 300.598usd; TH giảm 40.823 công ~ 579.339usd; TB1 giảm 15.086 công ~ 263.137usd; TB2 giảm 13.237 công ~ 228.087usd.

- Ngại thay đổi, chưa quyết liệt, thiếu sâu sát, chưa theo kịp tình hình thay đổi nhanh của thị trường. Chưa chủ động trong nghiên cứu cải tiến, quản lý theo kinh nghiệm và lỗi mòn chưa có tư duy đột phá. Phối hợp, gắn kết giữa các bộ phận chưa tốt, nhận thông tin và xử lý thông tin chậm. Quản lý SX một số đơn vị yếu, không quan tâm bố trí đủ việc làm cho CN dẫn đến ngồi chờ việc, đi lại nhiều, năng suất thấp.

- Triển khai LEAN còn hình thức, cải tiến không triệt để, CN không làm hết năng lực, QLCL tại nguồn không tốt hàng tái chế gây lãng phí. Các đơn vị ĐG tự làm LEAN kết quả chưa rõ nét như M3 (ĐH), Việt Thành, HDF; so với đơn vị triển khai LEAN có tư vấn làm bài bản từ đầu có chiều sâu và hiệu quả cao hơn (TB2).

- QLCL chưa tốt, còn có khiếu nại CL của Bueltel, Seiden, Triam, Happychic, YSS tại các đơn vị : TB1, TB2, MĐG, Lạc Thủy, HDF, Đức Hạnh.

- CBSX chưa được chú trọng nên dễ đứt chuyền, chia nhỏ đơn hàng, không thích nghi với SX đơn hàng nhỏ lẻ, không áp dụng cỡ gá. Lúng túng trong triển khai SX khi LĐ có xu hướng càng ngày càng sụt giảm, chất lượng LĐ không cao.

#### 6/ Về Đầu tư:

+ Tiến độ hoàn thiện công trình còn chậm so với KH.

+ Chủ đầu tư (Công ty thành viên) không dự kiến hết các hạng mục dẫn đến phát sinh nhiều trong quá trình thực hiện.

+ Đầu tư MMTB còn dè dặt nên một số thời điểm vẫn thiếu thiết bị cho SX.

### III- NHIỆM VỤ NĂM 2016:

#### 1/ Một số tình hình chung.

- Sức tiêu thụ các thị trường lớn Mỹ, EU, Nhật, Hà Quốc chưa có cải thiện.

- Trung Quốc phá giá nhân dân tệ để hỗ trợ XK, các doanh nghiệp XK dật may TQ trở nên cạnh tranh và hạn chế dịch chuyển đơn hàng ra khỏi TQ.

- Các doanh nghiệp 100% vốn nước ngoài với tiềm lực mạnh, nguồn hàng dồi dào; Myanma, Banglades vẫn đang có lợi thế với các đơn hàng xuất đi EU do được ưu đãi thuế.

- Nguồn hàng Quý I thiếu nhất là jacket và quần, NPL về chậm nên thời gian trái vụ kéo dài đến tháng 4 ( hơn 1 tháng so với trước đây). Bên cạnh đó là đơn giá gia công ở các Vệ tinh Quý II cao hơn dự kiến.

- Lương tối thiểu tăng 12,5%. Bảo hiểm tăng cao do tính trên lương tối thiểu vùng.

#### 2/ Kế hoạch 2016

Chỉ tiêu	ĐVT	TH 2015	KH 2016	So sánh
Tổng DT	Tỷ vnd	2.404	2.880	120%
XK	Tr USD	92,7	115	124%

Chi tiêu	ĐVT	TH 2015	KH 2016	So sánh
TIDG	Tỷ vnd	270	400	148%
TTTT	Tỷ vnd	22,2	40	180%
Khối SX	Tr USD	35,8	45	126%
Lợi nhuận	Tỷ vnd	44	43	98%
Bảo hiểm XH	Tỷ vnd	50,5	74,5	24 tỷ
- Đầu tư XDCB (chưa kể DA ĐL)		16,75	48,49	289%
- MMTB (chưa có GĐ2 Lạc Thủy, HDF)	Tỷ vnd	28,35	18,56	66%
- XTTM (gồm cả PT h/thống CH)		3,85	10-15	259%
- H/thống quản trị thông tin		chưa	1	Mới

### Khối sản xuất

Đơn vị	Doanh thu			Tiền lương			Lao động		
	2015	2016	SS	2015	2016	SS	2015	2016	SS
MĐG	11,295,073	12,772,062	117	5,710,610	5,956,000	104	2,007	2,157	150
Hưng Nhân 1	2,832,600	3,360,000	120	4,890,760	5,170,000	106	614	656	42
Hưng Nhân 2	7,916,751	9,450,000	120	4,918,674	5,250,000	107	1,643	1,739	96
Việt Thành 1	1,712,993	2,123,604	125	4,577,974	5,340,000	117	375	470	95
Việt Thành 2	2,164,133	2,977,868	136	4,885,561	5,200,000	106	541	741	200
HDF	3,665,422	4,413,089	120	3,684,826	5,350,000	145	910	1,210	300
Đức Hạnh	3,140,514	4,888,603	153	3,627,254	5,100,000	141	1,121	1,291	170
Việt Thanh	2,221,416	2,700,000	118	3,624,701	4,750,000	131	660	750	90
Lạc Thủy	807,858	2,303,972	283	3,130,365	3,700,000	118	725	1,055	330
<b>Tổng</b>	<b>35,756,759</b>	<b>44,989,198</b>	<b>126</b>				<b>8,596</b>	<b>10,069</b>	<b>1,473</b>

#### 4/ Nhóm giải pháp

**Tiếp tục thực hiện chiến lược phát triển TỬ THỊ giai đoạn 2015-2020 với một số trọng tâm như sau :**

##### 1/ Phát triển Thị trường

- XTTM quan trọng tới 70% nên tập trung tiếp cận các khách hàng lớn với trọng tâm vẫn là thị trường Mỹ, EU. Phát triển mặt hàng mới là dệt kim.
- Củng cố và phát huy vai trò phòng HTQT thật mạnh để XTTM. Tăng các khách hàng trực tiếp, giảm trung gian. Đầu tư nguồn lực cho FOB, Sourcing.
- Theo dõi, hỗ trợ hoạt động các đơn vị có hợp tác với nước ngoài.
- Đối với thị trường nội địa cần khai thác tối đa khách hàng truyền thống, nâng cao năng lực làm ĐPVP, phát triển thêm khách hàng mới. Thuê các địa điểm mới cho kinh doanh như Nguyễn Chánh, 168 Lò Đúc, 22 Trần Thái Tông, 113 Sơn Tây.

##### 2/ Đầu tư

Phải làm rất mạnh để nâng cao năng lực SX các công ty lên gấp 2 lần hiện nay.

- Lạc Thủy xây dựng nhà xưởng mới để thu hút thêm 1000 lđ

- Gia Bình : xây mới 1 xưởng SX công suất 1000lđ; cải tạo nhà xưởng cũ để có kho NPL tiêu chuẩn, phòng phát triển mẫu.
- HDF : xây mới xưởng SX để thu hút thêm 1000 lđ. Đầu tư SX hàng dệt kim.
- Đức Hạnh : đầu tư cho Kaizen để tăng NS thêm 30-40%.
- MĐG : Quy hoạch lại M9 tạo môi trường mát mẻ về mùa Hè, thêm mặt bằng để tăng tổ SX. Đầu tư máy và phòng nhồi lông vũ.
- Dự án Cụm công nghiệp Đô Lương Thái Bình, xây dựng nhà máy Veston công suất 2,5-3 triệu bộ/năm, thu hút 3500 lao động.
- Tại TCT: Xây dựng khu hỗn hợp Văn phòng+ Dịch vụ + Nhà ở

### 3/ Quản trị, cán bộ :

- Phân công cụ thể hơn và đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của các đ/c trong Ban điều hành. Tiếp tục bổ sung CB có năng lực vào BDH. Bổ sung vào HĐQT MĐG (a Tùng, a Hùng), HĐQT TIDG (a Vinh), Việt Thành (a Tùng). Xem xét một số vị trí để sớm thôi kiêm nhiệm.
- Nâng cao năng lực quản trị ở các công ty thành viên về năng suất, lao động, tiền lương, quản lý chất lượng, trách nhiệm xã hội.
- Tái cơ cấu các phòng KHTT, XNK, Cung ứng, TTTK để CB làm được nhiều việc, tiền lương cao, nâng cao trách nhiệm Nhóm trưởng, giám người.
- Ban Kiểm soát nội bộ hoạt động thường xuyên và sâu hơn. Quản trị Tài chính, Vật tư tốt; thực hiện tiết kiệm giảm chi phí vận tải, năng lượng.
- Quản trị thông tin trên mạng.

### 4/ Đào tạo và phát triển nguồn nhân lực

- Tăng cường Kỹ thuật làm mẫu rập, Quản lý chất lượng ; đối với khối SX cần Quản đốc giỏi, Tổ trưởng, Kỹ thuật (đặc biệt là may Lạc Thủy, dự án Đô Lương).
- Đào tạo tại chỗ các Merchandiser thạo ngoại ngữ và nghiệp vụ.
- Tổ chức các khóa đào tạo quản lý SX, tổ trưởng, cải tiến SX.
- Bổ sung lao động khi mở rộng CMTT với quy mô tăng gấp đôi đáp ứng nhu cầu kinh doanh nội địa khoảng 2000 – 3000 sp/tháng.

Khẩu hiệu “ *Kiên trì – Quyết liệt – Sáng tạo – Hợp tác – Định hướng – Đam mê*”

#### Nơi nhân :

- HĐQT - Đê BC
- Lưu Thư ký, VP

TỔNG GIÁM ĐỐC



Phạm Tiến Lâm