

Hà Nội, ngày 20 tháng 4 năm 2016

## BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

TRÌNH ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN  
TỔNG CÔNG TY ĐỨC GIANG – CTCP NĂM 2016.

### Phần I. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH THỰC HIỆN 2015

Năm 2015 với tình hình nền kinh tế thế giới và trong nước tiếp tục diễn biến đa dạng phức tạp từ kết thúc đàm phán TPP, ký kết EVFTA đến việc TQ phá giá đồng NDT; từ thành công của ĐH Đảng XII đến tăng trưởng GDP của VN năm 2015 là 6,68% cho thấy nền kinh tế thế giới và VN vẫn còn tiềm ẩn nhiều phức tạp ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả SXKD của TCT; được sự định hướng và chỉ đạo của HĐQT, sự điều hành năng động và quyết liệt của Tổng giám đốc và Ban điều hành, TCT Đức Giang đã đạt được những kết quả kinh doanh như sau:

Chỉ tiêu	Đơn vị	TH 2015	TH cùng kỳ	KH 2015	SS cùng kỳ %	SS KH %
Doanh thu	Tr VNĐ	2.404.000	2.009.000	2.400.000	120%	100 %
KN XK	USD	92.700.000	80.000.000	79.000.000	116%	98 %
KD nội địa	Tr VNĐ	270.000	265.000	400.000	101%	67,5%
Lợi nhuận	Tr VNĐ	44.000	42.000	43.000	104 %	102%
Đầu tư MMTB	Tr VNĐ	28.350	40.600	40.000	70%	70,9%
Đầu tư XDCB	Tr VNĐ	16.750	55.200	36.000	30,3%	47%

#### 1. Công tác tổ chức, tái cơ cấu, nhân sự:

- Năm 2015 đánh dấu sự ổn định bộ máy điều hành gồm bầu mới 5 thành viên HĐQT, TB kiểm soát. Đề bạt đội ngũ lãnh đạo trẻ kế cận bao gồm: PTGD, các GĐĐH, các Trưởng phó phòng trong TCT, đặc biệt thành lập phòng HTQT như một quyết tâm đẩy mạnh XTTM lên một tầm mới.
- Tiếp tục ổn định nhân sự điều hành và phát triển tại Công ty CP TM&ĐT Đức Giang, Trung tâm thời trang.
- Tiếp tục sắp xếp bộ máy quản lý SXKD tại các đơn vị thành viên như PGĐ các đơn vị MĐG, Việt Thành, Đức Hạnh, TIDG,... mang lại hiệu quả cụ thể.
- Công tác đào tạo, tuyển dụng lao động năm 2015 tuy chậm hơn so với 2014, nhưng bước đầu đã có sự lưu ý tuyển CB giỏi, có năng lực và kinh nghiệm.

## **2. Công tác XTTM, SXKD và Đầu tư phát triển**

- Thực hiện ổn định SXKD: tại Công ty TNHH May Đức Giang doanh thu tiếp tục ổn định bằng 99,8% so cùng kỳ; và tham gia tích cực vào việc đẩy mạnh SX cho May Lạc Thủy với hơn 700 lao động; Đây là một đơn vị có sức tăng lao động mạnh nhất trong cả hệ thống ĐG trong năm 2014-2015; Năm 2015 MĐG đạt lợi nhuận 10,39 tỷ VNĐ (bằng 99% so với cùng kỳ).
- Tại HDF (với gần 1.000 lao động) việc tăng trưởng lao động và NS vẫn diễn ra chậm do đơn hàng tuy có ổn định hơn 2014 nhưng vẫn chưa dồi dào; đạt lợi nhuận 4,1 tỷ đồng năm 2015.
- Tại May Đức Hạnh đã bán thành công 51% cho khách hàng HK LuenThai (LT) thông qua tăng vốn lên 61 tỷ đồng nhằm đảm bảo cân bằng tài chính cho Cty và tranh thủ công nghệ và thị trường của LT. Tuy nhiên năm 2015 MĐH chưa có lãi như dự kiến do bước đầu hoạt động chưa ổn định, năng suất chưa được cải thiện, sự phối hợp giữa các bên LD chưa hiểu nhau. Thành công duy nhất của ĐH là ổn định được lao động 1.121 người và sẽ tăng lên dần trong những năm tiếp theo;
- Ổn định hoạt động tại CTY CP Bình Mỹ: bằng việc cho Cty Hàn Quốc (sx đồ chơi) thuê 48.800m<sup>2</sup> về cơ bản Cty đã ổn định tài chính năm 2015 lợi nhuận đạt 15,2 tỷ VNĐ. Phần đất còn lại là khoảng 11ha sẽ cho thuê theo giá mới nhằm mang lại lợi nhuận cao hơn.
- TIDG đã tiếp tục ổn định với lợi nhuận 2015 đạt 21,7 tỷ đồng (100%), chia cổ tức 60% trong đó có phát hành thêm cp bằng 50% cổ tức chi trả.
- Tại Cty TNHH May Hưng Nhân (Thái Bình) ổn định với 2.600 người; Chủ động áp dụng CN Lean production, đạt lợi nhuận 2015 là 40 tỷ đồng (bằng 114% cùng kỳ).
- Tại Cty TNHH May Việt Thành (Bắc Ninh): tuy đã lấy được đà ổn định và phát triển nhưng chưa có giải pháp lao động và tăng doanh thu, trong đó VT1 chỉ đạt 90,2% - thấp nhất với lao động giảm nhiều nhất; điều hành chưa quyết liệt; 2015 đảm bảo lợi nhuận 8,5 tỷ đồng (97%).
- Cty CP sản xuất, TM và ĐT Việt Thanh (Thanh Hóa) chỉ đạt 95% so với cùng kỳ, do việc điều hành của ban LĐ và tâm lý của người lao động. HĐQT tiếp tục tìm mọi giải pháp để ổn định may VT về lâu dài. Lợi nhuận gần 100 triệu đồng.

## **3. Công tác Kỹ thuật-Công nghệ, Thiết kế và cung ứng:**

- Công tác KT-CN trong năm 2015 không có đột phá: chất lượng, tiến độ giao hàng chậm vẫn xảy ra gây thiệt hại cho TCT. Việc áp dụng CN LEAN gần như dậm chân tại chỗ, mang tính hình thức, không có tiến bộ.
- TTTK của TCT đã thể hiện được vai trò quan trọng trong chuỗi TK-CU-SX, đã có khả năng hoạt động chuyên nghiệp và phối hợp tốt với các đơn vị khác trong chuỗi;
- Phòng Cung ứng hoạt động hiệu quả và bài bản hơn thể hiện qua rất nhiều giao dịch của TTTT, TIDG đều đáp ứng kịp thời.
- Phòng CNCL đã thực hiện được một khối lượng công việc giám sát chất lượng, hướng dẫn cho các đơn vị trong sản xuất;

- TTTT đã đi từng bước vững chắc hơn: vừa phát triển hàng thời trang mới HERADG, vừa kinh doanh hàng đồng phục VP góp phần xây dựng thương hiệu ĐG;

#### 4. Công tác tài chính:

- TCT điều hành cân đối nhu cầu vốn trong SXKD và đầu tư, ưu tiên vốn vào các lĩnh vực đang hoạt động hiệu quả, ngành nghề cốt lõi; có sự hỗ trợ lẫn nhau về tài chính giữa các đơn vị.
- Đóng vai trò nòng cốt trong công tác cơ cấu vốn tại các đơn vị đảm bảo hiệu quả hoạt động cao hơn.
- Đảm bảo lợi nhuận 44 tỷ đồng năm 2015 (tăng 104% so với 2014) và chia cổ tức 35% trên vốn theo NQ ĐHĐCĐ năm 2015.
- Một số chỉ tiêu tài chính chủ yếu như sau:

Mục	Nội dung	Năm 2014	Năm 2015	So sánh 2015/2014	
				Giá trị	Tỷ lệ
<b>1</b>	<b>Tổng tài sản</b>	<b>641.360</b>	<b>762.719</b>	<b>121.359</b>	<b>118,92</b>
1.1	Tài sản ngắn hạn	547.539	660.184	112.645	120,57
	<i>T.đó: Tiền và DT tài chính ngắn hạn</i>	174.944	209.467	34.523	119,73
	<i>Các khoản phải thu</i>	254.848	280.808	25.960	125,45
	<i>Hàng tồn kho</i>	117.132	168.884	51.752	144,18
	<i>Tài sản ngắn hạn khác</i>	614	1.022	408	166,44
1.2	Tài sản dài hạn	93.821	102.535	8.714	109,29
	<i>T.đó: TSCĐ</i>	24.464	22.949	-1.515	93,81
	<i>DT tài chính dài hạn</i>	67.336	71.771	4.435	106,59
	<i>Tài sản dài hạn khác</i>	1.628	5.119	3.491	314,43
<b>2</b>	<b>Nguồn vốn</b>	<b>641.360</b>	<b>762.719</b>	<b>121.359</b>	<b>118,92</b>
2.1	Nợ phải trả	512.706	626.057	113.351	122,11
	<i>Nợ ngắn hạn</i>	510.184	625.960	115.776	122,69
	<i>Nợ dài hạn</i>	2.521	97	-2.425	-384,76
2.2	Vốn chủ sở hữu	128.654	136.662	8.008	106,22

#### 5. Công tác kế hoạch thị trường:

- Công tác XTTM là công tác nổi bật trong năm 2015: làm liên tục, đưa vào nhiều khách hàng đơn hàng mới thay thế những khách cũ khó khăn, các đơn hàng biến động; chuẩn bị tích cực triển khai các đơn hàng FOB, ODM. TCTy chỉ đạo các phòng KHTT và HTQT liên tục đi XTTM tại Mỹ - lần đầu tiên ĐG đi Magic Show (đầu 2016), châu Âu, Nhật, Hàn quốc và Trung quốc. Có thể nói 2015 là năm có số lần đi XTTM kỷ lục so với các năm trước.
- Đảm bảo doanh thu tăng 20% và XK tăng 16% so với cùng kỳ (cùng kỳ 2014 tăng 24% và 20%). Đây là cố gắng rất lớn mặc dù đạt so không cao (100-98%) so với KH đề ra, trong bối cảnh thị trường diễn biến rất phức tạp .

- Công tác kinh doanh nội địa: kinh doanh hàng thời trang và đồng phục tiếp tục được triển khai bài bản, mở rộng thị trường, tỷ trọng hàng may mặc trong doanh thu tăng hơn 2014, *tuy tăng trưởng chỉ đạt 101% so cùng kỳ. Đặc biệt là việc tiếp tục hoàn thiện và khẳng định của các thương hiệu HERADG và S.PEARL.*

#### **6. Những việc chưa làm được:**

- Về tổng thể tuy đã có những cố gắng tuy nhiên hiệu quả SXKD chưa đạt được như mong muốn và so với tiềm năng của ĐG. Phân tích về năng suất lao động cho thấy kỹ năng lao động trong toàn hệ thống còn hạn chế nên NSLĐ vẫn ở mức TB. Nguyên nhân chính vẫn là quản trị và XTTM cơ cấu mặt hàng; Phân tích về kinh doanh FOB và thương mại: ĐG vẫn chưa cạnh tranh vì khả năng đáp ứng thị trường về NPL, thiết kế, phục vụ khách hàng vẫn còn chậm, chưa có đột phá. Đội ngũ merchandiser còn rất yếu, chưa chuyên nghiệp.
- Đã có giải pháp đột phá trong tái cơ cấu song Chuỗi TK - Cung ứng NPL và SX chưa phát huy mạnh nên hàng thời trang của ĐG vẫn còn ở một mức khiêm tốn .
- Đặc biệt trong 2015 kinh doanh nội địa chưa đạt kết quả như mong muốn, mặc dù có tăng trưởng, có lợi nhuận tốt. Nhưng còn rất chậm do thiếu nguồn nhân lực quản lý, nhân lực vận hành bộ máy chưa chuyên nghiệp.
- *Sức cạnh tranh của DN có tiến bộ, nhưng chưa cao thông qua hệ thống quản lý, kỹ thuật, nguồn nhân lực vẫn rất hạn chế, chưa áp dụng được ERP như dự kiến.*

#### **7. Đánh giá hoạt động của HĐQT:**

- HĐQT đã tổ chức họp thường kỳ, các cuộc họp đều có sự tham gia, chứng kiến đánh giá của BKS TCT, các vấn đề quan trọng thuộc thẩm quyền HĐQT đều được CT HĐQT và TGD báo cáo HĐQT xem xét quyết định.
- Các thành viên HĐQT đều được cung cấp thông tin đầy đủ, kịp thời các hoạt động của TCT ĐG;
- HĐQT đã hoạt động theo đúng chức năng, nhiệm vụ quyền hạn theo quy định của Điều lệ TCT. CT HĐQT ở một số đơn vị đã giao quyền đại diện pháp luật cho GD. Điều này chứng tỏ sự phân cấp tự chủ cho các đơn vị rất mạnh.
- HĐQT và ban TGD phối hợp tốt trong công tác quản lý, điều hành triển khai các giải pháp thực hiện các chỉ tiêu kế hoạch đảm bảo phát triển vốn và quyền lợi của cổ đông.
- Ban TGD TCT đã điều hành hoạt động của TCT theo đúng chức năng và nhiệm vụ, quyền hạn đồng thời có sự phối hợp, quan hệ tốt để hoàn thành các chỉ tiêu được giao theo kế hoạch và chỉ đạo của HĐQT.
- Ban TGD đã chủ động tích cực xử lý kịp thời, điều hành những vấn đề phát sinh trong quản lý. Tổ chức và thực hiện các giải pháp để hoàn thành kế hoạch.

## Phần II. NHIỆM VỤ VÀ KẾ HOẠCH HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NĂM 2016

Kế hoạch SXKD như sau:

Chỉ tiêu	Đơn vị	TH 2015	KH 2016	SS 2016/2015 %
Doanh thu	Tr VNĐ	2.404.000	2.880.000	120%
KN XK	USD	92.700.000	115.000.000	124%
KD NĐ	Tr VNĐ	270.000	400.000	148%
Lợi nhuận	Tr VNĐ	44.000	43.000	98%
Đầu tư MMTB	Tr VNĐ	28.350	18.560	66%
Đầu tư XDCB	Tr VNĐ	16.750	48.490	259%

Lưu ý: về đầu tư XDCB chưa tính Dự án Đô Lương TB. Về thiết bị chưa tính GD2 của HDF và May Lạc Thủy.

Bên cạnh đó TCT QĐ đầu tư từ 10-15 tỷ đồng (tăng hơn 3 lần so với 2015) cho công tác XTTM bao gồm cả XK và mở rộng hệ thống bán hàng trong nước. Để thực hiện được kế hoạch trên chúng ta cần tập trung vào những giải pháp sau:

1. Tiếp tục tái cơ cấu TCT theo chiều sâu để nâng cao hiệu quả điều hành, quản lý và đầu tư. Cụ thể là trên cơ sở tái cơ cấu giao quyền tự chủ mạnh hơn nữa cho các đơn vị, các đơn vị sẽ tự cân đối nguồn lực để XTTM, đầu tư phát triển về quy mô và số lượng lao động nhằm thu hút hiệu quả khách hàng; các đơn vị sẽ làm thủ tục XNK và vay vốn KD và đầu tư trực tiếp như Hưng Nhân, Đức Hạnh, HDF, Việt Thành.
2. Tăng cường Kiểm soát nội bộ để định kỳ đánh giá hoạt động SXKD của từng đơn vị, trên cơ sở đó chỉ ra những yếu kém, rủi ro để kịp thời khắc phục. Trong năm 2016 khắc phục yếu kém trong quản lý thì Ban KSNB cần hoạt động hiệu quả hơn để tiết kiệm chi phí tối đa. Năm 2016 phấn đấu tiết kiệm 5-10 tỷ đồng.
3. Nhiệm vụ trọng tâm của TCT trong năm 2016 là tiếp tục *đẩy mạnh xây dựng được chuỗi giá trị cung ứng từ cung cấp nguyên phụ liệu, thiết kế, sản xuất cho đến phân phối.*
4. Công tác XTTM năm 2016 cần rút kinh nghiệm của 2015, đi sâu nghiên cứu, dự báo, phân tích thị trường, tiếp cận hồ sơ, nội dung các Hiệp định TM tự do đã ký giữa VN và các nước, tranh thủ đón bắt khách hàng khi VN chuẩn bị hội nhập TPP, FTA...
5. TIDG phải tiếp tục ổn định tổ chức, hoạt động bài bản trên cơ sở đó mới đẩy mạnh *các hình thức XTTM* và mở rộng gấp đôi khách hàng mua đồng phục và mạng lưới phân phối, bán buôn bán lẻ hàng thời trang. Đã đến lúc TIDG cần thể hiện là công cụ thương mại của TCT từ đó đẩy mạnh các hình thức kinh doanh như thiết bị thang máy, dệt may, y tế, giáo dục,...

6. Phát huy mọi nguồn lực đất đai sẵn có của các đơn vị để đẩy mạnh đầu tư trong năm 2016 tăng gấp đôi năng lực của May Lạc Thủy, HDF, Việt Thành.

7. Về công tác đào tạo phát triển nguồn nhân lực: TCT tiếp tục tổ chức các lớp đào tạo NNL trong năm 2016 tập trung vào công tác quản lý và XTTM. TCT sẽ tạo cơ chế thuận lợi để tuyển dụng cán bộ có năng lực và kinh nghiệm tham gia bộ máy.

8. Định hướng hoạt động của HĐQT năm 2016:

- Tăng cường công tác quản lý, giám sát, chỉ đạo các hoạt động của ban TGD, đảm bảo thực hiện hiệu quả NQ của ĐHĐCĐ TCT;
- Nâng cao chất lượng hoạt động của HĐQT: triển khai và thực hiện tốt các mục tiêu đã được ĐHĐCĐ thông qua, phấn đấu hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch SXKD và đầu tư phát triển năm 2016. Tập trung chỉ đạo ban điều hành thực hiện tốt các nội dung về chất lượng sản phẩm, kỹ thuật sản xuất, quản lý tài chính hiệu quả;
- Tiếp tục hoàn tất việc giao quyền đại diện trước pháp luật cho TGD tại TCT và GD tại các đơn vị thành viên.
- Đẩy mạnh chiến lược phát triển thị trường, đầu tư phát triển, bảo vệ thương hiệu và xây dựng phát triển hệ thống phân phối sản phẩm;

### **Phần III. ĐÁNH GIÁ NĂM ĐẦU TIÊN THỰC HIỆN CHIẾN LƯỢC PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY ĐỨC GIANG GIAI ĐOẠN 2015-2020. (CS Tư Thị - TT)**

1. *Phát triển Thị trường:*

- Trong 2015 đã đẩy mạnh chuyên nghiệp hóa của TT thiết kế để bước đầu xây dựng hoàn thiện chuỗi giá trị từ thiết kế - cung ứng – sản xuất – tiêu thụ; Bên cạnh việc xúc tiến thương mại theo phương thức truyền thống mà ĐG đang làm KHTT và HTQT đã và đang nghiên cứu và tổ chức bộ máy XTTM theo hướng hiện đại có ứng dụng thương mạiĐT; lượng khách hàng mới tăng lên đáng kể, trong đó có quy hoạch lại các khách hàng cũ.
- Về doanh thu: mục tiêu phấn đấu đạt 2.880 tỷ đồng năm 2016, trong đó KNXXK khoảng 115 triệu USD và doanh thu nội địa đạt khoảng 400 tỷ đồng sẽ rất khó khăn với bộ máy, đòi hỏi phải có sáng tạo và quyết tâm rất cao mới thực hiện được;
- TCTy đã tổ chức bộ máy XTTM bao gồm: Bộ máy phòng KHTT-XNK và HTQT cũng như bộ máy XTTM của TIDG và TTTT để tăng khả năng thu nhận đơn hàng, mở rộng thị trường. Tuy nhiên, hiệu quả hoạt động của bộ máy còn yếu do *kỹ năng tiếp cận với khách hàng còn yếu*, tìm kiếm – phân tích thông tin để ra quyết định kịp thời còn hạn chế. Lãnh đạo các đơn vị trên điều hành chưa quyết đoán, chưa mạnh dạn đưa ra những đề xuất, sáng kiến để công việc được thực hiện hiệu quả hơn.

2. *Đầu tư theo thị trường:*

- Năm 2015 TCTy đầu tư chưa được nhiều: chủ yếu là củng cố thu hút thêm lao động ở Lạc Thủy, đầu tư khu nhà điều hành cho VT2, nâng cấp cải tạo các công trình phụ trợ tại MĐG, VT1,... đầu tư thêm showroom bán hàng tại V+, ĐHQG,...
- Như vậy KH đầu tư 2015-2020 sẽ chuyển sang cho năm 2016: TCTy đã có KH tăng năng lực hệ thống đến năm 2020 tăng thêm 2 -3 nhà máy với số lao động khoảng 4.000 đến 5.000 người đưa tổng số lao động của toàn hệ thống lên 15.000 người. Tuy nhiên, việc này còn phụ thuộc lớn vào hiệu quả của công tác XTTM và công tác điều hành quản lý SX, sự quyết tâm đầu tư và tuyển dụng đào tạo lao động của các đơn vị.

3. *Quản trị theo thị trường:*

- Các đơn vị đã có nếp quản trị chi phí sản xuất, phân tích doanh thu, lỗ lãi, phân tích tiền lương vì đây là yếu tố quan trọng liên quan đến con người. Tuy nhiên còn thụ động, thiếu sáng tạo đôi khi còn bảo thủ.
- TCTy đã cơ cấu, bổ nhiệm lãnh đạo mới có năng lực và trẻ, nhưng chưa phát huy được khả năng, còn ngại khó, chưa có đột phá trong suy nghĩ;

4. *Đào tạo và tuyển dụng nguồn nhân lực theo thị trường:*

- Năm 2015 cách làm vẫn mang tính truyền thống: chưa có đột phá vì vậy chưa có được nhân tố mới giúp cho TCTy cả về XTTM và QLSX;
- Chưa đưa ra được cơ chế thu hút người giỏi, vẫn dè dặt nhìn nhau. Phải hiểu là người giỏi đang nằm trong chúng ta.

Với những nhận xét trên năm 2016 sẽ rất quan trọng trong việc đẩy mạnh chiến lược Tứ thị của TCTy – bộ máy cần quyết liệt và sáng tạo hơn nữa để thực hiện mục tiêu đề ra. Giải pháp cho chiến lược tứ thị năm 2016 là:

1. Đẩy mạnh XTTM coi đây là trụ cột chính để mở rộng thị trường, đẩy mạnh SXKD và đầu tư phát triển.
2. Hợp tác tìm kiếm khách hàng lớn thông qua năng lực thiết kế và gia công sx của hệ thống, đó chính là dựa vào thế mạnh của ta.
3. Hợp tác tìm kiếm khách tiềm năng để nhận chuyển giao công nghệ phát triển sản phẩm truyền thống của TCT như sơ mi, quần âu, jacket và sản phẩm mới như hàng dãn, hàng thể thao, hàng dệt kim chất lượng cao, blazer và veston nam.
4. Tăng cường HTQT, tìm kiếm nhà đầu tư chiến lược để liên doanh, tiếp thu kinh nghiệm phát triển kỹ năng lao động, công nghệ tăng NSLĐ, quản lý sx, ...
5. Đối với thị trường nội địa: tiếp tục đẩy mạnh XTTM để mở rộng hệ thống cung ứng đồng phục VP, trang phục BHLĐ và các quần áo khác; phát triển hệ thống kinh doanh hàng thời trang thông qua việc mở thêm các cửa hàng, đại lý và tìm các điểm phân phối trong thị trường ngách như bán hàng về các thành phố, tỉnh, nông thôn, ...
6. Tăng cường đào tạo và tuyển dụng cán bộ giỏi; xây dựng quy chế trả lương thích hợp để thu hút nguồn nhân lực chất lượng cho toàn hệ thống.

7. Xây dựng hệ thống kết nối mạng điều hành SXKD giữa bộ máy TCTy (cty mẹ) với các đơn vị thành viên, bước đầu tạo nền móng cho áp dụng ERP trên toàn hệ thống.

**TM.HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**



**Hoàng Vệ Dũng**