

Số: 313/BC-HĐQT

Hải Phòng, ngày 02 tháng 4 năm 2018

**BÁO CÁO CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
VỀ HOẠT ĐỘNG NĂM 2017 VÀ ĐỊNH HƯỚNG NĂM 2018  
TẠI CUỘC HỌP ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG THƯỜNG NIÊN 2018**

**I- BÁO CÁO HOẠT ĐỘNG NĂM 2017:****1- Đặc điểm tình hình:**

Năm 2017, Công ty cổ phần DAP-VINACHEM gặp rất nhiều khó khăn trong quá trình thực hiện các nhiệm vụ SXKD. Trong những tháng đầu năm tình trạng cung phân bón DAP vẫn vượt nhu cầu sử dụng trong nước; lượng phân bón DAP nhập khẩu tăng mạnh so với năm 2016, giá bán trên thị trường vẫn duy trì ở mức thấp; giá nguyên liệu chính như amoniac tăng cao đột biến; Luật số 71/2014/QH13 vẫn chưa được sửa đổi theo hướng đưa phân bón về danh mục những mặt hàng chịu thuế GTGT nên chi phí thuế GTGT đầu vào vẫn làm tăng chi phí sản xuất; các ngân hàng thương mại thắt chặt tín dụng, ngừng cấp hạn mức trong 4 tháng cuối năm làm cho Công ty gặp khó khăn vô cùng lớn về tài chính.

Trước tình hình đó, Hội đồng quản trị đã ban hành phương án quản trị chi phí sản xuất và chỉ đạo Ban điều hành tập trung tối đa nguồn lực để tăng cường công tác quản trị doanh nghiệp, triệt để tiết giảm chi phí sản xuất, kinh doanh và chi phí quản lý; Thường xuyên bám sát diễn biến thị trường, phân tích tình hình thực hiện các chỉ tiêu tài chính của Công ty để có ngay các giải pháp hạn chế tối đa những tác động tiêu cực của nguyên nhân khách quan, duy trì ổn định hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo mục tiêu chấm dứt thua lỗ trong năm 2017 và đảm bảo việc làm, tiền lương cho người lao động.

**2- Các kết quả đạt được:****2.1- Hoàn thiện thể chế quản lý:**

- Hội đồng quản trị Công ty đã tiếp tục tập trung hoàn thiện các Quy chế quản lý nội bộ, tạo ra sự minh bạch trong thực hiện, phát huy hiệu quả và thực hiện đúng các quy định của pháp luật hiện hành. Hội đồng quản trị đã ban hành mới và sửa đổi, bổ sung 07 quy chế, gồm có: Quy chế tuyển dụng lao động; Quy chế quản lý tài sản cố định; Quy chế quản lý mua sắm vật tư; Quy chế quản lý nợ; Quy chế trả lương; Quy chế bổ nhiệm, bổ nhiệm lại, từ chức, miễn nhiệm cán bộ; Quy chế quản lý đại lý tiêu thụ sản phẩm và chỉ đạo Tổng Giám đốc Công ty tiếp tục sửa đổi, bổ sung các quy trình, quy định quản lý nội bộ khác thuộc thẩm quyền ban hành của Tổng giám đốc.

- HĐQT Công ty đã trình Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2017 xem xét, biểu quyết thông qua miễn nhiệm 01 thành viên Ban Kiểm soát, đồng thời thực hiện

bầu bổ sung 01 thành viên Ban kiểm soát và đã được Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2017 thông qua, bầu theo đúng quy định của Điều lệ Công ty và Luật Doanh nghiệp.

- Đã ban hành định biên lao động năm 2017 với tổng số lao động là 688 người, giảm 62 người so với định biên trước đây.

- Đã ban hành sửa đổi, bổ sung chức năng, nhiệm vụ của 14 đơn vị trực thuộc Công ty và đã Quyết định sáp nhập 2 phòng Tổ chức Lao động và Hành chính thành phòng Tổ chức Hành chính.

- Đã tổ chức triển khai rà soát bổ sung, điều chỉnh quy hoạch cán bộ năm 2017 giai đoạn 2016-2021.

- Chỉ đạo và tạo điều kiện để các tổ chức chính trị - xã hội trong Công ty hoạt động ổn định để cùng tập thể lãnh đạo và người lao động trong Công ty phát huy được sức mạnh tập thể, đoàn kết, gắn bó, sáng tạo trong lao động giúp Công ty vượt qua giai đoạn khó khăn.

## 2.2- Kết quả thực hiện một số chỉ tiêu SXKD chủ yếu:

- Kết quả thực hiện các chỉ tiêu chính như sau:

TT	Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Kế hoạch 2017 đã được ĐHDCĐ thường niên 2017 thông qua	Thực hiện 2017	Tỷ lệ (%)	
					TH 2017 so với năm 2016	TH 2017 so với kế hoạch
1	Giá trị SXCN theo giá thực tế	Tỷ đồng	2.041,7	1.915,11	224,13	93,80
2	Sản lượng DAP sản xuất	Tấn	268.000	243.402	193,53	90,82
3	Sản lượng DAP tiêu thụ	Tấn	268.000	240.903	143,52	89,89
4	Doanh thu	Tỷ đồng	2.092,2	2.017,27	152,55	96,42
5	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	1,2	14,783	-	1.231,92

- Nguyên nhân chính dẫn đến một số chỉ tiêu chính về sản lượng hiện vật, giá trị SXCN theo giá thực tế và tổng doanh thu chưa hoàn thành kế hoạch là do:

Trong những tháng đầu năm tình hình tiêu thụ phân bón có nhiều yếu tố không thuận lợi, giá phân bón trên thị trường duy trì ở mức thấp, giá nguyên liệu ammoniac có thời điểm tăng cao đột biến (lên đến 429 USD/tấn) khiến cho chi phí biến đổi và giá thành sản phẩm tăng cao, hạn chế nhiều đơn hàng xuất khẩu. Mặc dù thời điểm quý II là vào mùa vụ, thị trường có nhu cầu cao về sản phẩm nhưng do tồn kho đầu quý II còn rất ít (4.193 tấn) nên nhiều thời gian trong giai đoạn đầu quý luôn trong tình trạng thiếu hàng cục bộ, đây là một nguyên nhân sản lượng tiêu thụ không cao. Để không làm tăng tồn kho thành phẩm, giảm sức ép về tài chính, Công ty đã phải điều chỉnh sản lượng sản xuất phù hợp với tình hình tiêu thụ.

Bước sang cuối quý III, sau khi Bộ Công Thương áp dụng thuế tự vệ tạm thời đối với phân bón DAP/MAP nhập khẩu thì giá DAP thị trường trong nước ổn định hơn, Công ty đẩy mạnh việc tiêu thụ và tập trung vào sản xuất. Sản lượng DAP sản xuất trong quý IV/2017 bình quân đạt 25.463 tấn, trên 92% công suất thiết kế.

- Đặc biệt năm 2017 Công ty đã chấm dứt được thua lỗ, hoàn thành được mục tiêu mà Chính phủ và Bộ Công Thương đề ra.

## II- HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT NĂM 2017

- Căn cứ vào các quy định của pháp luật và Điều lệ Công ty, HĐQT đã thực hiện đúng chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn đối với các hoạt động giám sát, chỉ đạo và đưa ra các nghị quyết, quyết định.

- HĐQT đã tổ chức thành công cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2017 và Chủ tịch HĐQT thay mặt Đại hội đồng cổ đông ký ban hành 01 Nghị quyết. Trong năm 2017, HĐQT tổ chức 04 phiên họp định kỳ và 6 phiên họp đột xuất, lấy ý kiến thành viên HĐQT bằng văn bản 49 lần. Căn cứ vào kết quả các cuộc họp HĐQT và lấy ý kiến bằng văn bản, thay mặt HĐQT, Chủ tịch HĐQT đã ký ban hành 08 Nghị quyết và 44 quyết định.

- Các phiên họp của HĐQT đều triệu tập 100% các thành viên HĐQT tham gia, tỷ lệ dự họp cao. Các phiên họp HĐQT đều được tổ chức theo đúng quy định, các nội dung biểu quyết đều đạt đồng thuận cao, các vấn đề lấy ý kiến bằng văn bản được thực hiện theo đúng trình tự, đúng quy định hiện hành.

- Các phiên họp HĐQT đều mời tất cả các thành viên Ban Kiểm soát tham gia. Tất cả các phiên họp liên quan đến hoạt động SXKD đều được tổ chức mở rộng, HĐQT mời Ban Tổng giám đốc, các phòng chức năng và các tổ chức đoàn thể cùng tham dự để tham khảo ý kiến, bổ sung thông tin đảm bảo các nghị quyết, quyết định của HĐQT kịp thời có sự đồng thuận cao và đạt mục tiêu tạo điều kiện cho Ban điều hành hoạt động tốt hơn, đem lại hiệu quả cho Công ty.

- Ngoài ra HĐQT và các thành viên đã tích cực tham gia cùng với Ban điều hành chỉ đạo các đơn vị trực thuộc Công ty triển khai thực hiện Nghị quyết trên tất cả các lĩnh vực hoạt động của Công ty, đặc biệt là về công tác phát triển thị trường, nâng cao quản trị doanh nghiệp.

*\* Lương, thưởng, thù lao, các khoản lợi ích của thành viên Hội đồng quản trị:*

STT	Họ và tên	Chức vụ	Tiền thù lao/năm (Tr.đ)	Tiền lương (Tr.đ)	Tiền thưởng (Tr.đ)	Tổng cộng (Tr.đ)
1	Lâm Thái Dương	CT. HĐQT	60,00			60,00
2	Nguyễn Văn Sinh	TV HĐQT-TGD	48,00	268,45		316,45

STT	Họ và tên	Chức vụ	Tiền thù lao/năm (Tr.đ)	Tiền lương (Tr.đ)	Tiền thưởng (Tr.đ)	Tổng cộng (Tr.đ)
3	Vũ Văn Bằng	TV HĐQT-P.TGD	48,00	237,51		285,51
4	Nguyễn Thị Thanh Hương	TV HĐQT	48,00			48,00
5	Hoàng Mạnh Thắng	TV HĐQT	48,00			48,00
	<b>Tổng cộng</b>		<b>252,00</b>	<b>505,96</b>	-	<b>757,96</b>

### III- ĐÁNH GIÁ HOẠT ĐỘNG CỦA BAN ĐIỀU HÀNH

1. Đứng trước những khó khăn, đặc biệt là về vấn đề tài chính, Ban điều hành đã chủ động xây dựng các phương án, kế hoạch nhằm triệt để tiết giảm chi phí sản xuất kinh doanh, phấn đấu thực hiện tốt nhiệm vụ SXKD mà Đại hội đồng cổ đông và HĐQT giao cho. HĐQT đánh giá Ban điều hành trong năm 2017 đã thực hiện tốt nội dung sau:

- Đã ổn định được chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhu cầu của khách hàng; Áp dụng nhiều sáng kiến, cải tiến kỹ thuật trong sản xuất để tiết kiệm chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm.

- Thường xuyên bám sát các định mức kinh tế kỹ thuật được duyệt để điều hành theo tiết kiệm tối đa chi phí sản xuất.

- Đã nghiêm túc và thực hiện tốt phương án quản trị chi phí do HĐQT ban hành; không chế tồn kho sản phẩm DAP và các nguyên liệu chính, tồn kho tổng hợp nằm trong định mức cho phép. Công tác quản trị doanh nghiệp được nâng cao rõ nét, các kế hoạch, phương án sản xuất, tiêu thụ, quản trị chi phí, giá thành, giá bán được phân tích rất cụ thể, chi tiết giúp Công ty đề ra được các giải pháp kịp thời phù hợp với diễn biến thị trường từng thời điểm.

- Tiếp tục củng cố, duy trì và không ngừng phát triển hệ thống đại lý bán hàng trong nước. Sản lượng tiêu thụ qua kênh đại lý trong nước tăng rõ rệt so với cùng kỳ năm trước.

- Áp dụng nhiều biện pháp linh hoạt để có đủ nguồn vốn phục vụ sản xuất kinh doanh, nhất là trong thời điểm cuối năm 2017 các ngân hàng thương mại ngừng cấp tín dụng cho Công ty.

- Hệ thống máy móc thiết bị cơ bản đảm bảo an toàn, trong năm đã không có phát sinh sự cố, hỏng hóc lớn nào làm gián đoạn sản xuất dài ngày.

- Chủ động xây dựng hoàn thiện, đề nghị sửa đổi, bổ sung nhiều quy chế quản trị nội bộ trình HĐQT ban hành; Quyết định ban hành thêm nhiều quy trình, quy định áp dụng thống nhất trong Công ty, chủ yếu là về tăng cường công tác quản trị, chấp hành nội quy, quy định nội bộ.

- Thực hiện tốt công tác môi trường, tuân thủ chặt chẽ, nghiêm túc các quy định của pháp luật về bảo vệ môi trường.

- Đã có nhiều sự hợp tác với nhiều đối tác trong và ngoài nước để nghiên cứu, triển khai các phương án chế biến, sử dụng bã thạch cao làm phụ gia xi măng và vật liệu xây dựng.

2. Tuy nhiên, trong hoạt động của mình, Ban điều hành vẫn còn những hạn chế sau:

- Chưa hoàn toàn khắc phục được hết các nhược điểm về chất lượng sản phẩm như độ tan, màu sắc và hàm lượng dinh dưỡng của sản phẩm DAP. Đây là vấn đề khó, nó hoàn toàn phụ thuộc vào chất lượng nguyên liệu quặng Apatit đầu vào ngày càng xấu đi.

- Mặc dù bộ phận thị trường đã có nhiều cố gắng và thực hiện hoàn thành nhiệm vụ tiêu thụ sản phẩm của Công ty nhưng chưa thực sự bền vững, còn dựa nhiều vào cơ hội thị trường, vẫn chưa có nhiều tham mưu mang tính đột phá giúp đẩy mạnh tiêu thụ mang tính bền vững, lâu dài. Chưa quyết liệt đánh giá, phân loại đại lý cấp 1.

- Năng lực, chuyên môn của một số cán bộ, nhân viên quản lý chưa cao, ảnh hưởng nhiều đến công tác tham mưu, giúp việc.

- Việc xử lý, quy hoạch, giảm tải bãi gyps còn rất hạn chế, mặc dù Công ty đã rất tích cực chủ động phối hợp nghiên cứu, thực hiện với nhiều đối tác trong nước theo nhiều hướng khác nhau, song tiến độ mọi công việc với các đối tác đều tiến triển rất chậm, chưa hoàn thành đúng nhiệm vụ, tiến độ và chỉ đạo của HĐQT Công ty.

#### IV- CỐ TỨC NĂM 2017:

Mặc dù năm 2017 Công ty đã chấm dứt thua lỗ và có lợi nhuận trước thuế 14,783 tỷ đồng nhưng do vẫn chưa bù đắp hết số lỗ lũy kế (vẫn còn -447,01 tỷ đồng) nên không chi cổ tức.

#### V- KẾ HOẠCH SXKD NĂM 2018:

Sau khi xem xét mọi mặt hoạt động SXKD của Công ty năm 2018, căn cứ vào tình hình thực tế hiện nay, HĐQT đề xuất kế hoạch SXKD năm 2018 của Công ty với các chỉ tiêu chính như sau:

TT	Chỉ tiêu	ĐVT	Kế hoạch năm 2018
1	Giá trị SXCN theo giá thực tế	Tỷ đồng	2.266,31
2	Sản lượng DAP sản xuất	Tấn	256.000
3	Sản lượng DAP tiêu thụ	Tấn	256.000
4	Tổng doanh thu	Tỷ đồng	2.302,03
5	Lợi nhuận trước thuế	Tỷ đồng	25,60

Để hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch năm 2018, cần kiên quyết thực hiện các giải pháp sau đây:

- Không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của HĐQT trên cơ sở tuân thủ chặt chẽ các quy định của pháp luật, Điều lệ Công ty, tập trung chính vào thực hiện chức năng giám sát hoạt động của HĐQT đối với Ban điều hành, cán bộ quản lý và các mặt hoạt động của Công ty.

- HĐQT và Ban điều hành tập trung mọi nguồn lực để tổ chức sản xuất kinh doanh tốt, ưu tiên tăng cường công tác quản trị doanh nghiệp, triệt để tiết kiệm chi phí sản xuất để giảm giá thành sản phẩm.

- Ban điều hành phải kiên quyết khắc phục những hạn chế của mình đã nêu trong phần đánh giá của HĐQT về hoạt động điều hành năm 2017.

- Yêu cầu Ban điều hành phải tập trung quản lý sản xuất, quản lý chi phí, quản lý chất lượng. Tìm mọi biện pháp để không ngừng nâng cao năng suất lao động, đầu tư nâng cao năng lực công tác cán bộ, tay nghề cho công nhân, nhân viên nghiệp vụ. Chú trọng cân đối dòng tiền phục vụ SXKD; Có phương án đảm bảo đủ nguyên liệu để sản xuất ổn định, liên tục. Hoàn thiện hơn công tác bán hàng, linh hoạt điều chỉnh chính sách tiêu thụ hợp lý để tăng sản lượng tiêu thụ; tăng cường việc đánh giá, củng cố hệ thống đại lý cấp 1.

- Thường xuyên chăm lo đến đời sống vật chất, tinh thần cho CBCNV; có chính sách giữ được người có trình độ cao, tay nghề giỏi làm việc tại Công ty. Tăng cường công tác tuyên truyền để người lao động ổn định tư tưởng, thấy rõ được trách nhiệm của mỗi người trong việc góp phần ổn định, đưa Công ty từng bước vượt qua giai đoạn khó khăn làm cơ sở cho việc giải quyết việc làm, tăng thu nhập cho người lao động.

Trên đây là báo cáo đánh giá thực trạng công tác quản lý kinh doanh tại Công ty năm 2017, kế hoạch năm 2018. HĐQT kính trình Đại hội đồng cổ đông xem xét, thống nhất thông qua.

**Nơi nhận:**

- ĐHCĐ 2018;
- Lưu HĐQT, TCHC.

**TM. HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ  
CHỦ TỊCH**



**Lâm Thái Dương**