

*Hải Phòng, ngày 12 tháng 4 năm 2017*

## **BÁO CÁO**

### **KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2016**

### **DỰ THẢO KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2017**

**(Trình Đại hội đồng cổ đông thường niên năm 2017)**

#### **Phần thứ nhất**

### **KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2016**

#### **A. ĐẶC ĐIỂM TÌNH HÌNH CHUNG**

Năm 2016 là năm đầu triển khai thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế, xã hội 5 năm (2016 - 2020). Trước những diễn biến phức tạp của tình hình thế giới và khu vực, kinh tế trong nước đứng trước những thời cơ, vận hội và những thách thức mới. Lạm phát tuy đã được kiểm soát ở mức thấp nhất so với nhiều năm trở lại đây, nhưng vẫn còn tiềm ẩn nhiều nguy cơ bất ổn, tốc độ phát triển và tăng trưởng kinh tế vĩ mô đã và đang có những dấu hiệu bị chậm và chững lại.

Một số cơ chế chính sách của nhà nước có sự thay đổi và điều chỉnh thường xuyên, đã tác động mạnh đến các hoạt động của cộng đồng các doanh nghiệp, trong đó có Tập đoàn Hapaco.

#### **I. NHỮNG THUẬN LỢI VÀ KHÓ KHĂN CƠ BẢN**

##### **1. Thuận lợi**

Đội ngũ cán bộ, nhân viên và người lao động luôn đoàn kết, sáng tạo, cần cù lao động và cống hiến, phấn đấu cho mục tiêu phát triển bền vững của Tập đoàn.

Mối quan hệ hợp tác lâu năm với các khách hàng lớn, khách hàng truyền thống và các hiệp hội ngành, nghề được duy trì và không ngừng được củng cố, phát triển. Thương hiệu Hapaco gắn với các sản phẩm truyền thống luôn tạo dựng được uy tín đối với các khách hàng và người tiêu dùng ở cả trong và ngoài nước.

##### **2. Khó khăn**

Bên cạnh những yếu tố thuận lợi cơ bản, trong năm qua hoạt động sản xuất kinh doanh của Tập đoàn cũng còn gặp rất nhiều khó khăn, cụ thể:

Sự phát triển gia tăng ồ ạt của các cơ sở sản xuất giấy nhỏ, lẻ, tại một số tỉnh có vùng nguyên liệu và một số tỉnh, thành không có vùng nguyên liệu. Các cơ sở này đã thâm nhập, cạnh tranh không lành mạnh, phá vỡ cấu trúc giá thu mua nguyên liệu tại các công ty thành viên của Tập đoàn (Giá thu mua được các công ty thành viên duy trì tương đối ổn định qua nhiều năm), tranh mua, đẩy giá thu mua nguyên liệu tăng cao từng ngày (Giá thu mua nguyên liệu chính cho sản xuất giấy trong năm 2016 tăng trung bình từ 8 - 9% so với năm 2015).

Việc đưa vào vận hành nhiều trạm thu phí BOT trên các tuyến quốc lộ, kèm theo đó là lộ phí nhạy cảm trong lĩnh vực giao thông, vận tải, đã tác động làm tăng chi phí cước vận tải đối với nguyên liệu và hàng hóa tại các đơn vị sản xuất của Tập đoàn (Cước vận tải năm 2016 tăng trung bình từ 3 - 3,5% so với năm 2015).

Chi phí xút là chất phụ gia trong sản xuất cũng bị đẩy lên cao (Giá mua hóa chất cho sản xuất giấy năm 2016 tăng trung bình 9% so với năm 2015).

Việc thực hiện chính sách BHXH, BHYT và BHTN cho người lao động theo quy định, làm cho chi phí về bảo hiểm trong giá thành sản phẩm cũng bị tăng cao. (Bảo hiểm năm 2016 tăng 12,9% so với năm 2015).

Việc xả nước thải do Công ty thép Formosa Hà Tĩnh và Công ty Mía đường Hòa Bình gây ô nhiễm, tạo dư luận xấu, dẫn đến việc các cơ quan quản lý nhà nước và địa phương cũng thanh tra, kiểm tra làm rất nhiều ách tắc trong sản xuất. Trong đó có Công ty TNHH Hapaco Hải Âu cũng đã phải ngừng để di dời sản xuất ra ngoài thành, phải ngừng sản xuất để đầu tư ở cơ sở mới, lên sản lượng, doanh thu và lợi nhuận đã giảm rất đáng kể.

Việc điều tiết, luân chuyển và quay vòng vốn giữa các công ty thành viên trong hệ thống, có mối quan hệ mua, bán với nhau còn rất chậm và để kéo dài, dẫn đến bị động trong sản xuất kinh doanh, một số đơn vị sản lượng sản xuất và hiệu quả sản xuất kinh doanh giảm sút nghiêm trọng.

## **B. NHỮNG KẾT QUẢ ĐẠT ĐƯỢC**

### **I. Kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh chung**

Năm 2016 là năm có quá nhiều khó khăn đối với các hoạt động của Tập đoàn, nhưng dưới sự chỉ đạo kịp thời và động viên khích lệ của các cấp lãnh đạo Tập đoàn, cùng sự đồng hành, chia sẻ, hợp tác giúp đỡ của các cơ quan quản lý nhà nước, các tổ chức, cơ quan, đơn vị, quý vị cổ đông và sự đoàn kết, thống nhất của tập thể cán bộ, nhân viên và người lao động. Tập đoàn đã khắc phục, vượt khó, đề ra các giải pháp kịp thời, giải quyết nguồn nguyên liệu đầu vào, cải tiến kỹ thuật công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm... để hoàn thành các chỉ tiêu kế hoạch sản xuất kinh doanh năm 2016, trong đó một số chỉ tiêu chính đạt được như sau:

STT	CÁC CHỈ TIÊU	ĐVT	THỰC HIỆN	SO SÁNH CÙNG KỲ
1	Giá trị sản xuất công nghiệp	Triệu đồng	498.216	114,12%
2	Tổng doanh thu Trong đó xuất khẩu	Triệu đồng USD	426. 172 13.018.853	113,51% 93,02%
3	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	17.550	37,76%
4	Nộp ngân sách	Triệu đồng	44.073	150,66%
5	Thu nhập bình quân	Đồng/người/tháng	5.390	107,8%

## **II. Kết quả hoạt động của các bộ phận và các lĩnh vực hoạt động**

### **1. Các phòng nghiệp vụ**

Các phòng nghiệp vụ của Tập đoàn đã cơ bản thực hiện tốt công tác tham mưu cho Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc trên các mặt hoạt động: Kiểm soát tài chính, kế toán, kinh tế; Kế hoạch sản xuất kinh doanh; Kế hoạch và chiến lược phát triển; Đầu tư và quản lý dự án; Quản trị nhân sự và văn phòng; Kiểm tra, kiểm soát và giám sát hoạt động tại các Công ty thành viên.

Trong năm 2016 đã thực hiện kiểm tra, kiểm soát tại 2 Công ty thành viên là Công ty TNHH Hapaco Yên Sơn và Công ty TNHH Kinh doanh Thương mại và Xuất nhập khẩu Hapaco Hà Nội, thông qua công tác kiểm tra đã phát hiện những rủi ro tiềm tàng trong lĩnh vực hoạt động kinh doanh thương mại và đã tham mưu đề xuất với Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc Tập đoàn để chỉ đạo, tháo gỡ, điều chỉnh và đưa ra các quyết sách quản trị phù hợp.

### **2. Sản xuất giấy để xuất khẩu**

Công tác thu mua nguyên liệu cho sản xuất tại 4 Công ty thành viên có hoạt động sản xuất giấy để, gồm: Công ty TNHH Hapaco Hải Âu, Công ty TNHH Hapaco Yên Sơn, Công ty TNHH MTV Hapaco Đông Bắc và Công ty Cổ phần Hải Hà, gặp nhiều khó khăn, do vấp phải sự cạnh tranh không lành mạnh của các cơ sở sản xuất giấy nhỏ lẻ, tranh mua, phá vỡ cấu trúc giá thu mua nguyên liệu mà các Công ty thành viên của Tập đoàn phải mất rất nhiều năm mới định hình, ổn định, giữ vững và ít để xảy ra biến động, đẩy giá thu mua nguyên liệu lên cao... dẫn đến sản lượng thu mua nguyên liệu tại các Công ty chưa đáp ứng được cho sản xuất.

Sản lượng sản xuất đạt 26.233 tấn, bằng 99,34% so với cùng kỳ.

### **3. Sản xuất giấy nội địa**

#### **3.1. Giấy tissue**

Sản xuất giấy Tissue cũng gặp nhiều khó khăn, một mặt do dây chuyền thiết bị đầu tư lâu năm tại Công ty TNHH Hapaco Hải Âu, theo thời gian đã xuống cấp, thường xuyên phải dừng để sửa chữa khắc phục gây gián đoạn sản xuất. Mặt khác giá nguyên liệu đầu vào cho sản xuất là giấy lẻ trắng và bột giấy nhập khẩu cũng thường xuyên biến động tăng cao, cùng với việc tăng chi phí về hóa chất và phụ gia trong quy trình kỹ thuật công nghệ và quy trình xử lý nước thải, đã tác động mạnh đến sản xuất, giá thành tăng cao, hiệu quả sản xuất giảm.

Sản lượng sản xuất đạt 2.468 tấn, bằng 93,59% so với cùng kỳ.

#### **3.2. Giấy Kraft**

Công tác quản lý điều hành sản xuất giấy Kraft tại Công ty TNHH Hapaco HPP đã được kiện toàn, củng cố và tổ chức sắp xếp hợp lý. Việc bảo trì, bảo dưỡng thiết bị đã được thực hiện định kỳ và duy trì thành nền nếp. Kỹ năng vận hành thiết bị của người lao động đã có những chuyển biến rõ rệt và được cải thiện tích cực. Kèm theo đó là các giải pháp cải tiến kỹ thuật, cải tiến quy trình công nghệ sản xuất mang tính đột phá, từ khâu tuyển lựa nguyên liệu đầu vào, đến các khâu ngâm rửa, nấu, nghiền, bơm phun, xeo, sấy, cắt, cuộn, phân đoạn... được kiểm tra, kiểm soát và giám sát chặt chẽ từ khâu đầu cho đến sản phẩm đầu ra cuối cùng. Do đó sản phẩm giấy Kraft của Tập đoàn, đã hoàn toàn thay thế được sản phẩm giấy Kraft cùng loại nhập khẩu, bảo đảm đáp ứng các yêu cầu khắt khe của thị trường và khách hàng.

Sản lượng sản xuất đạt 12.817 tấn, bằng 218% so với cùng kỳ.

### **3.3. Giấy vàng mã xuất khẩu**

Nhu cầu tiêu thụ sản phẩm này rất tiềm năng, các khách hàng lâu năm và khách hàng truyền thống của Tập đoàn luôn bảo đảm tiêu thụ với số lượng lớn. Song có nhiều thời điểm giấy để của các Công ty thành viên cung cấp không đủ cho gia công xuất khẩu, do có sự biến động về giá và thị trường thu mua nguyên liệu đầu vào, dẫn đến có những thời điểm không cung cấp đủ sản phẩm cho khách hàng.

Sản lượng giấy xuất khẩu đạt 1.334 container, bằng 94,48% so với cùng kỳ.

Doanh thu xuất khẩu, đạt 13.018.853 USD, bằng 93,02% so với cùng kỳ.

### **3.4. Kinh doanh thương mại**

Công ty TNHH Kinh doanh Thương mại và Xuất nhập khẩu Hapaco Hà Nội, là đơn vị đầu mối tiêu thụ một phần sản phẩm giấy Tissue của Công ty TNHH Hapaco Hải Âu và kinh doanh các sản phẩm rượu nhập khẩu. Trong đó việc tiêu thụ các sản phẩm rượu gặp nhiều khó khăn, sản lượng tiêu thụ thấp, khách hàng nợ đọng chiếm dụng vốn, kết quả hoạt động trong lĩnh vực này hiệu quả rất thấp.

## **C. NHỮNG TỒN TẠI, HẠN CHẾ VÀ CÁC BIỆN PHÁP KHẮC PHỤC**

### **I. Một số tồn tại, hạn chế**

Chất lượng sản phẩm giấy để cung cấp cho sản xuất gia công giấy vàng mã xuất khẩu chưa ổn định, có sự khác biệt và chênh lệch rất rõ nét về chất lượng giấy để giữa Công ty thành viên của Tập đoàn.

Ngoài các yếu tố khách quan do đặc thù điều kiện tự nhiên, thổ nhưỡng vùng, miền tác động quyết định đến chất lượng nguồn nguyên liệu đầu vào và nguồn nước cấp cho sản xuất, thì còn do một số yếu tố chủ quan, như thiếu sự tập trung trong công tác tổ chức, bố trí, sắp xếp, lãnh đạo, điều hành và trực tiếp chỉ đạo sản xuất của Ban giám đốc các Công ty thành viên.

Lực lượng lao động trực tiếp tại các đơn vị sản xuất liên tục biến động, do tính chất và đặc thù sản xuất phần lớn là sử dụng lao động thủ công. Mặt khác công tác tuyển dụng đào tạo nguồn nhân lực và việc thực hiện chế độ chính sách, chế độ phúc lợi liên quan đến người lao động chưa được thỏa đáng, điều kiện vật chất và môi trường làm việc chưa được cải thiện nhiều nên khó giữ được lao động.

### **II. Biện pháp khắc phục**

Ban giám đốc các Công ty thành viên, đặc biệt là người đứng đầu các đơn vị, phải năng động, kiến tạo, linh hoạt, nhạy bén, sâu sát với các hoạt động của đơn vị mình, gắn với phân công, phân cấp và phân định trách nhiệm cụ thể, rõ ràng cho từng cá nhân. Tăng cường công tác kiểm tra, kiểm soát, giám sát, bám cơ sở, tiếp thu và lắng nghe ý kiến từ cơ sở và chịu trách nhiệm cá nhân trước Hội đồng quản trị và Ban Tổng giám đốc Tập đoàn về các hoạt động của đơn vị mình.

Tăng cường công tác phối hợp, học hỏi, trao đổi kinh nghiệm về công tác tổ chức, quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh giữa các đơn vị, đặc biệt là việc bao quát công tác quản trị, xây dựng lập kế hoạch, tạo cơ chế chủ động, nhưng phải chặt chẽ trong việc kiểm soát toàn diện hoạt động của từng đơn vị.

Điều chỉnh bổ sung một số nội dung trong quy trình đào tạo, huấn luyện nghiệp vụ và kỹ thuật cho đội ngũ cán bộ quản lý trực tiếp tại các nhà máy, xí nghiệp, phân xưởng, các trường ca, tổ trưởng sản xuất và tự đào tạo nghề cho phù hợp, để nâng cao tay nghề cho người lao động, đặc biệt chú trọng các vị trí liên quan đến kỹ thuật, công nghệ sản xuất bột giấy, vận hành hệ thống nồi hơi, hệ thống xử lý nước thải.

Tuyên truyền cán bộ, nhân viên và người lao động thực hiện tốt nội quy, quy chế hoạt động, giao chỉ tiêu kế hoạch và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh đến từng nhà máy, xí nghiệp, phân xưởng, ca, tổ, bộ phận, để nâng cao nhận thức, gắn kết trách nhiệm của từng cán bộ, nhân viên và người lao động trong mỗi vị trí công tác.

Thực hành và thực hiện tiết kiệm toàn diện từ nguyên liệu, nhiên liệu, điện, nước đến vật tư, hóa chất, phụ liệu, công cụ, dụng cụ và tiết giảm tối đa các chi phí trong hoạt động sản xuất, kinh doanh và đầu tư để gia tăng hiệu quả.

Tăng cường kỷ cương, kỷ luật, áp dụng các hình thức xử lý kỷ luật nghiêm khắc và quy trách nhiệm pháp lý đối với những cá nhân thiếu trách nhiệm, quản lý lỏng lẻo, vi phạm nội quy, quy chế, gây thiệt hại hoặc tổn thất cho Tập đoàn.

## **Phần thứ hai**

### **KẾ HOẠCH SẢN XUẤT KINH DOANH NĂM 2017**

Ngay từ những tháng đầu năm 2017, Tập đoàn đã tổ chức ký kết giao ước thi đua giữa các Công ty thành viên trong toàn Tập đoàn và phát động thi đua, quyết tâm đẩy lùi khó khăn, khắc phục những mặt còn tồn tại, hạn chế và những mặt còn yếu trong năm 2016, sẵn sàng vượt qua những thử thách mới, phấn đấu hoàn thành tốt nhất các chỉ tiêu kế hoạch và nhiệm vụ sản xuất kinh doanh năm 2017.

#### **1. Sản xuất giấy đế và giấy vàng mã xuất khẩu**

Mở rộng địa bàn thu mua nguyên liệu, cạnh tranh sòng phẳng, bảo đảm thu mua đủ và có tích trữ nguyên liệu, phục vụ kịp thời, liên tục và ổn định cho sản xuất giấy đế tại Công ty TNHH Hapaco Yên Sơn, Công ty TNHH MTV Hapaco Đông Bắc và Công ty Cổ phần Hải Hà, phấn đấu công suất sản lượng đạt 2.500tấn/tháng và vận hành ổn định 3 dây chuyền sản xuất giấy trúc bách tại Công ty TNHH Hapaco HPP, đạt công suất sản lượng 450 tấn/tháng. Đưa tăng sản phẩm giấy đế lên 35.400 tấn/năm, đạt sản lượng xuất khẩu 1.480 container, đạt doanh số 14,5 triệu USD.

Nâng cao chất lượng sản phẩm, chú trọng sản xuất các sản phẩm giấy mỏng chất lượng cao mà thị trường xuất khẩu đang có nhu cầu tiêu thụ với sản lượng lớn. Từng bước chuyển dịch dần cơ cấu sản phẩm sang các loại sản xuất sử dụng thiết bị công nghệ cao, thay thế dần cho nhân công truyền thống, có chất lượng cao hơn, giá trị xuất khẩu lớn hơn, hạn chế xuất khẩu giấy đế thô. Mở rộng thị trường tiêu thụ sang khu vực Đài Trung và Đài Bắc (Đài Loan). Tập trung gia công 80% sản lượng giấy vàng mã xuất khẩu tại Công ty TNHH Hapaco Hải Âu, 20% thực hiện gia công tại Công ty TNHH Hapaco Yên Sơn. Đồng thời mở rộng hoạt động thương mại và trung tâm dạy tiếng Việt tại Công ty Trung Việt Đài Loan.

## 2. Sản xuất giấy nội địa (Giấy Kraft và giấy Tissue)

Tái cấu trúc sản xuất tại khu vực Hải Phòng, hình thành cụm sản xuất công nghiệp tập trung của Tập đoàn tại Công ty TNHH Hapaco HPP, bao gồm sản xuất giấy kraft, giấy tissue và giấy để do phải di dời sản xuất và đầu tư từ Công ty TNHH Hapaco Hải Âu di chuyển đến. Kết hợp đầu tư bổ sung và cải tạo hoàn chỉnh hệ thống xử lý nước thải tập trung, đáp ứng các yêu cầu về xả thải theo quy định, để giảm chi phí đầu tư, tiết giảm nguồn nhân lực, giảm chi phí quản lý và chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm, tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh.

Tiếp tục đầu tư mới, đầu tư bổ sung, gắn với cải tạo nâng cấp thiết bị hiện có, nhằm cơ cấu tối ưu và đa dạng các dòng sản phẩm, các nhóm sản phẩm bao bì công nghiệp, phân đấu sản xuất và tiêu thụ giấy kraft đạt bình quân 1.300 tấn/tháng, đạt doanh thu 138 tỷ đồng/năm.

Đối với nhóm sản phẩm giấy tissue, vận hành ổn định 2 dây chuyền máy xeo tại Công ty TNHH Hapaco HPP, thay thế cho 2 dây chuyền máy xeo của Công ty TNHH Hapaco Hải Âu, duy trì sản lượng sản xuất và tiêu thụ ổn định bình quân 180 tấn/tháng, đạt doanh thu 60 tỷ đồng/năm.

## 3. Một số chỉ tiêu cơ bản

Căn cứ vào các chỉ tiêu đã đạt được trong năm 2016, thực tế nguồn nhân lực, cơ sở vật chất, công suất và năng lực thiết bị, hợp đồng tiêu thụ, đơn đặt hàng và dự báo nhu cầu tiêu thụ các dòng sản phẩm, nhóm sản phẩm của thị trường và khách hàng trong và ngoài nước. Trên cơ sở đó Tập đoàn xây dựng và phân đấu các chỉ tiêu năm 2017 tăng trưởng từ 10 - 15% so với cùng kỳ, trong đó:

STT	CHỈ TIÊU	ĐVT	KẾ HOẠCH NĂM 2017
1	Giá trị sản xuất công nghiệp	Triệu đồng	590.000
2	Doanh thu	Triệu đồng	489.000
	Trong đó xuất khẩu	Triệu USD	14,5
3	Lợi nhuận trước thuế	Triệu đồng	50.000
4	Nộp ngân sách	Triệu đồng	Nộp đúng, nộp đủ số phải nộp
5	Thu nhập bình quân	Đồng/người/tháng	5.900.000

## 4. Một số giải pháp thực hiện

### 4.1. Giải pháp về tài chính

Thực hiện công tác quản lý tài chính doanh nghiệp tuân thủ đúng theo các quy định của pháp luật hiện hành, hạch toán và quản lý dòng tiền một cách hợp lý, đa dạng các phương án và các kênh huy động vốn, kiểm soát chặt chẽ chi phí hoạt động sản xuất, kinh doanh và chi phí đầu tư để đạt được hiệu quả cao.

Tái cấu trúc và xử lý dứt điểm các vấn đề còn tồn đọng tại các chi nhánh, dự án, công ty thành viên và công ty liên kết. Đồng thời quyết liệt hơn trong công tác thu tiền hàng, không để tình trạng khách hàng chiếm dụng vốn, tạo sự chủ động để hạn chế sự phụ thuộc vốn vay ngân hàng.

Điều tiết, luân chuyển, bảo đảm quay vòng vốn nhanh, linh hoạt từ Tập đoàn đến các Công ty thành viên và giữa các Công ty thành viên trong cùng hệ thống của Tập đoàn. Đồng thời tạo sự chủ động gắn với trách nhiệm pháp lý đối với Giám đốc các Công ty thành viên trong việc huy động các nguồn lực tài chính nhân rồi, ưu đãi...bảo đảm kịp thời cho các hoạt động sản xuất, kinh doanh và đầu tư ổn định, an toàn, hiệu quả và tăng trưởng.

#### **4.2. Giải pháp về thị trường và sản phẩm**

Kết hợp hài hòa giữa sản xuất, kinh doanh với đầu tư mới, đầu tư bổ sung và đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng, nhà xưởng, máy, thiết bị, gắn với nâng cao chất lượng hệ thống công tác quản lý, đào tạo nâng cao trình độ cho cán bộ, nhân viên và người lao động, để nâng cao công suất, năng suất lao động và chất lượng sản phẩm, đáp ứng nhu cầu phát triển và mở rộng của Tập đoàn.

Không ngừng duy trì, thắt chặt và củng cố vững chắc mối quan hệ hợp tác với các đối tác, khách hàng lâu năm, khách hàng truyền thống và các khách hàng mới ở cả trong và ngoài nước tiêu thụ thường xuyên hàng hóa, sản phẩm với số lượng lớn, để bảo đảm ổn định đầu ra cho các dòng sản phẩm có thị phần cao.

Rà soát, bổ sung hệ thống dữ liệu quản lý chất lượng sản phẩm, gắn với thực hiện thật tốt công tác chăm sóc khách hàng, trên tinh thần cầu thị, lắng nghe, giữ chữ tín, tôn trọng ý kiến, chia sẻ, hợp tác công bằng, để củng cố niềm tin vững chắc đối với khách hàng.

Tiếp tục điều chỉnh các định mức kinh tế cho phù hợp, sát với thực tiễn. Đồng thời hoàn thiện và hợp lý hóa các quy trình sản xuất, quy trình kỹ thuật công nghệ và các công đoạn tạo sản phẩm, gắn với kiểm soát chặt chẽ các định mức, tiết giảm chi phí để tối ưu hiệu quả sản xuất, kinh doanh và đầu tư.

#### **4.3. Giải pháp về nguồn nhân lực**

Kiên toàn công tác tổ chức, công tác quy hoạch cán bộ quản lý và công tác tuyển dụng, đào tạo cho phù hợp. Sắp xếp bố trí nguồn nhân lực từ Tập đoàn đến các Công ty thành viên cho hợp lý theo hướng tinh giảm gọn nhẹ bộ máy quản lý, bộ máy gián tiếp, giảm chức danh cấp phó các cấp, giảm biên chế gián tiếp, ưu tiên và tập trung nguồn nhân lực cho các đơn vị, bộ phận và các vị trí trực tiếp sản xuất, làm ra sản phẩm, làm ra doanh thu và lợi nhuận.

Sửa đổi, bổ sung quy chế khoán quản, khoán sản phẩm, khoán doanh thu, khoán lợi nhuận cho phù hợp, sát với thực tiễn, đặc thù và tính chất hoạt động của từng đơn vị, để kích thích, tạo động lực và phân phối thành quả lao động phù hợp với công sức và đóng góp, cống hiến của mỗi cán bộ nhân viên và người lao động khi tham gia vào chuỗi hoạt động sản xuất, kinh doanh và đầu tư của Tập đoàn.

## 5. Kế hoạch đầu tư phát triển

Kết hợp hài hòa giữa sản xuất kinh doanh hiện tại với xúc tiến lập và triển khai các dự án đầu tư mới, để nâng cao năng lực sản xuất kinh doanh, tăng doanh thu, hiệu quả và các giá trị mới cho Tập đoàn, trên cơ sở các dự án đầu tư sau:

Đầu tư xây dựng Nhà máy sản xuất giấy Tissue công nghệ cao trong cụm công nghiệp của Tập đoàn tại Công ty TNHH Hapaco HPP (địa chỉ Km17, xã Đại Bản, huyện An Dương, thành phố Hải Phòng) đầu tư nhập khẩu dây chuyền thiết bị thế hệ mới, đồng bộ, hiện đại của các nước G7, công suất từ 8.000 - 10.000tấn/năm, sản xuất đa dạng các dòng sản phẩm mới đủ tiêu chuẩn xuất khẩu và đủ các phân khúc, cấp độ, chất lượng sản phẩm khác nhau theo nhu cầu của thị trường và thị yếu của khách hàng nội địa. Thay thế các dây chuyền thiết bị cũ của Trung Quốc, hiện tại không đáp ứng được các yêu cầu về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm.

Năm 2016 đã di chuyển phân xưởng sản xuất giấy đế của Công ty TNHH Hapaco Hải Âu ra khỏi nội thành, các phân xưởng còn lại tiếp tục di chuyển trong năm 2017, để Tập đoàn xin thành phố cho chuyển đổi mục đích sử dụng đất, lập dự án kinh doanh bất động sản, xây dựng nhà ở thương mại và nhà ở xã hội tại lô đất số 441A Tôn Đức Thắng và lô đất tại chân Cầu Bính làm dự án nhà ở thương mại.

**CÔNG TY CỔ PHẦN TẬP ĐOÀN HAPACO**

**Nơi nhận**

- HĐQT, BTGD)l/b/c
- Quý Cổ đông)l/b
- BKS, C.TYTV)l/p/h
- Lưu HCNS