



EVNPECC1

CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN XÂY DỰNG ĐIỆN 1

BÁO CÁO

**ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN GIAI ĐOẠN 2018-2020,
TẦM NHÌN ĐẾN 2025**

Hà Nội, tháng 06 năm 2018

Mục lục

PHẦN 1. PHẦN MỞ ĐẦU	3
I. Sự cần thiết của báo cáo	3
II. Căn cứ pháp lý	3
PHẦN 2. TÌNH HÌNH HIỆN TRẠNG	3
I. Lĩnh vực, phạm vi hoạt động kinh doanh	3
II. Cơ cấu tổ chức	4
1. Công ty mẹ - PECC1	4
2. Công ty con	4
III. Công tác đầu tư, góp vốn	4
1. Đầu tư tại các công ty con	4
2. Đầu tư tại dự án thủy điện Sông Bung 5	5
IV. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh	5
V. Tình hình tài chính	6
VI. Tình hình quản trị, quản lý công ty	8
PHẦN 3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG	8
I. Cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu	8
1. Cơ hội	8
2. Thách thức	10
3. Điểm mạnh	11
4. Điểm yếu	11
PHẦN 4. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2018-2020, TẦM NHÌN ĐẾN 2025	12
I. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty	12
1. Tầm nhìn	12
2. Sứ mệnh của PECC1	12
3. Giá trị cốt lõi của PECC1	13
II. Mục tiêu tổng quát	13
1. Mục tiêu tài chính	13
2. Mục tiêu khách hàng	13
3. Mục tiêu phát triển năng lực	13
III. Các mục tiêu chiến lược	14
1. Về phát triển SXKD	14
2. Về tái cơ cấu mô hình tổ chức công ty	14
3. Về đầu tư, góp vốn	16
4. Về tài chính	16
IV. Các giải pháp chính	17
1. Quản trị tài chính	17
2. Quản trị nguồn nhân lực	17
3. Phát triển năng lực Tiếp thị - Đấu thầu	18
4. Xây dựng năng lực Quản lý dự án tư vấn	18
5. Phát triển năng lực tư vấn	18
6. Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin quản lý	18

PHẦN 1. PHẦN MỞ ĐẦU

I. Sự cần thiết của báo cáo

PECC1 đã có lịch sử hơn 50 năm xây dựng và phát triển, là doanh nghiệp tư vấn hàng đầu của ngành Điện Việt Nam, có thương hiệu và uy tín trên thị trường.

Trong nhiều lĩnh vực, PECC1 có khả năng cạnh tranh hàng đầu trong nước như: tư vấn đầu tư xây dựng các nhà máy thủy điện, lưới truyền tải điện 220kV và 500kV, nhà máy nhiệt điện than, thiết kế chế tạo thiết bị cơ khí thủy công; đủ năng lực hợp tác với các đối tác trong nước và nước ngoài để tham gia các công trình EPC, công trình chìa khoá trao tay.

Trên con đường phát triển, đặc biệt sau khi chuyển đổi mô hình hoạt động thành Công ty cổ phần, PECC1 đã hình thành cơ cấu tổ chức quản trị theo mô hình chuẩn và đã phát huy hiệu quả trong quản lý và điều hành sản xuất kinh doanh. Tuy nhiên, do còn những tồn tại và nhiều bất cập về cơ cấu tổ chức, về tài chính, quản trị và quản lý, v.v. làm cho hiệu lực điều hành, ban hành quyết định quản lý trong quá trình tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh không kịp thời, hiệu quả thấp, công ty lâm vào tình trạng khó khăn nghiêm trọng về tài chính và gây mất niềm tin của người lao động.

Để có thể khắc phục toàn diện tình trạng khó khăn, dần đưa công ty trở lại ổn định và phát triển bền vững phù hợp với Quyết định số 852/QĐ-TTg ngày 14/6/2017 của Thủ tướng CP về Phê duyệt Đề án tổng thể sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2017-2020, PECC1 cần phải có sự thay đổi về định hướng chiến lược SXKD, đa dạng hóa sản phẩm/dịch vụ và lĩnh vực hoạt động, xây dựng mô hình tổ chức tiên tiến theo kịp với sự vận động và phát triển của thị trường trong tình hình mới. Vì vậy, cần thiết phải xây dựng định hướng phát triển công ty giai đoạn 2018-2020 với tầm nhìn đến 2025.

II. Căn cứ pháp lý

- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp số 0100100953, đăng ký lần đầu ngày 02/01/2008, đăng ký thay đổi lần thứ 10 ngày 17/8/2017.
- Quyết định số 852/QĐ-TTg ngày 14/6/2017 của Thủ tướng CP về Phê duyệt Đề án tổng thể sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp thuộc Tập đoàn Điện lực Việt Nam giai đoạn 2017-2020 (QĐ852);

PHẦN 2. TÌNH HÌNH HIỆN TRẠNG

I. Lĩnh vực, phạm vi hoạt động kinh doanh

Công ty Cổ phần Tư vấn xây dựng điện 1 là một công ty đại chúng, có vốn điều lệ là 266,913 tỷ đồng, trong đó Tập đoàn Điện lực Việt Nam nắm giữ chi phối 54,34%, các cổ đông khác chiếm 45,66%. Cổ phiếu của Công ty (mã TV1) được niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh từ ngày 23/09/2010.

Lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính của PECC1 là khảo sát, thiết kế và các dịch vụ tư vấn khác trong đầu tư, xây dựng các công trình điện, thủy lợi, công trình công nghiệp, xây lắp và kinh doanh bán điện.

Phạm vi kinh doanh chủ yếu là trong nước, có tham gia một số dự án tại Lào và đang tiếp cận các dự án tại Myanmar, Pakistan.

II. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức hiện tại của PECC1 gồm Công ty mẹ và 04 Công ty con như sau.

1. Công ty mẹ - PECC1

Cơ cấu tổ chức của Công ty mẹ gồm:

- Đại hội đồng cổ đông;
- Hội đồng quản trị: Gồm 05 thành viên;
- Ban Kiểm soát: Gồm 03 thành viên;
- Ban Tổng giám đốc: Gồm Tổng giám đốc và 02 phó Tổng giám đốc;
- 05 phòng quản lý (khối gián tiếp): gồm Văn phòng, phòng Kế hoạch và Thị trường, phòng Tổ chức và Nhân sự, phòng Tài chính-Kế toán, phòng Kỹ thuật và Hợp tác quốc tế;
- 17 phòng/Trung tâm sản xuất;
- Số lượng và cơ cấu lao động: tổng số lao động là 709 người, trong đó: quản lý trung và cao cấp: 75 người; kỹ sư, chuyên gia: 410 người; kỹ thuật viên: 14 người; công nhân, lái xe: 94 người; phục vụ, bảo vệ: 11 người; lao động thời vụ: 104 người; Đảng và đoàn thể chuyên trách: 01 người.

2. Công ty con

Gồm 04 công ty con TNHH MTV do PECC1 sở hữu 100% vốn điều lệ, hoạt động trong các lĩnh vực chính là khảo sát, thiết kế và xây lắp.

- Công ty TNHH MTV Khảo sát thiết kế xây dựng điện 1 (Công ty 1);
- Công ty TNHH MTV Khảo sát xây dựng điện 2 (Công ty 2);
- Công ty TNHH MTV Tư vấn dựng điện 3 Đà Nẵng (Công ty 3);
- Công ty TNHH MTV Khảo sát thiết kế xây dựng điện 4 (Công ty 4).
- Số lượng và cơ cấu lao động: tổng số lao động là 266 người, trong đó: quản lý trung và cao cấp: 51 người; kỹ sư, chuyên gia: 57 người; kỹ thuật viên: 18 người; công nhân, lái xe: 93 người; phục vụ, bảo vệ: 09 người; lao động thời vụ: 38 người.

III. Công tác đầu tư, góp vốn

1. Đầu tư tại các công ty con

Công ty đầu tư 100% vốn điều lệ (Tổng cộng: 34,549 tỷ đồng) tại 04 công ty con hoạt động trong lĩnh vực ngành nghề kinh doanh chính của Công ty gồm:

- Công ty Công ty TNHH MTV Khảo sát thiết kế xây dựng điện 1 (Công ty 1): 17,102 tỷ đồng;
- Công ty TNHH MTV Khảo sát xây dựng điện 2 (Công ty 2): 4,87 tỷ đồng;
- Công ty TNHH MTV Tư vấn xây dựng điện 3 Đà Nẵng (Công ty 3): 6,517 tỷ đồng;
- Công ty TNHH MTV Khảo sát thiết kế xây dựng điện 4 (Công ty 4): 6,06 tỷ đồng.

2. Đầu tư tại dự án thủy điện Sông Bung 5

Dự án Nhà máy thủy điện Sông Bung 5 do Công ty làm chủ đầu tư theo hình thức Xây dựng - Sở hữu - Kinh doanh. Dự án thuộc tỉnh Quảng Nam, có 02 tổ máy với tổng công suất 57MW, điện lượng trung bình năm 208,6 triệu kWh, khởi công xây dựng tháng 9/2009. Tổ máy số 1 phát điện thương mại lên lưới Quốc gia từ ngày 25/12/2012 và tổ máy số 2 từ ngày 19/7/2013.

Tổng mức đầu tư xây dựng của dự án là 1.372 tỷ đồng trong đó: nguồn vốn vay thương mại 900 tỷ đồng từ Ngân hàng và nguồn vốn tự có của Công ty là 472 tỷ đồng.

IV. Tình hình hoạt động sản xuất kinh doanh

Bảng 2. Tổng hợp kết quả SXKD PECC1 từ năm 2008 đến 2017

Đơn vị: Tỷ đồng

Chỉ tiêu	2008	2009	2010	2011	2012
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	449.57	485.33	489.58	499.05	479.46
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	90.32	104.42	120.74	127.25	130.96
Chi phí tài chính	16.28	16.92	27.22	42.76	52.39
Tổng lợi nhuận trước thuế	38.11	41.51	46.42	46.49	41.79
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	27.39	31.97	34.81	34.44	32.02
Tổng tài sản	617.76	656.18	864.82	1,241.02	1,764.05
Vốn chủ sở hữu	117.79	136.07	222.18	253.31	281.96

Chỉ tiêu	2013	2014	2015	2016	2017
Doanh thu bán hàng và cung cấp dịch vụ	549.95	538.04	569.55	595.65	711.80
- Doanh thu điện	172.93	127.98	158.86	173.69	254.95
- Doanh thu KSTK và khác	377.01	410.06	410.69	421.96	456.85
Lợi nhuận gộp về bán hàng và cung cấp dịch vụ	204.55	211.41	215.70	211.11	198.92
Chi phí tài chính	109.75	109.77	111.59	113.27	94.96

Tổng lợi nhuận trước thuế	53.98	58.43	42.24	46.54	4.87
Lợi nhuận sau thuế thu nhập doanh nghiệp	39.34	44.65	30.32	36.53	3.05
Tổng tài sản	1,854.35	1,907.27	1,931.72	1,970.17	1,794.22
Vốn chủ sở hữu	290.94	333.47	320.13	327.13	337.69

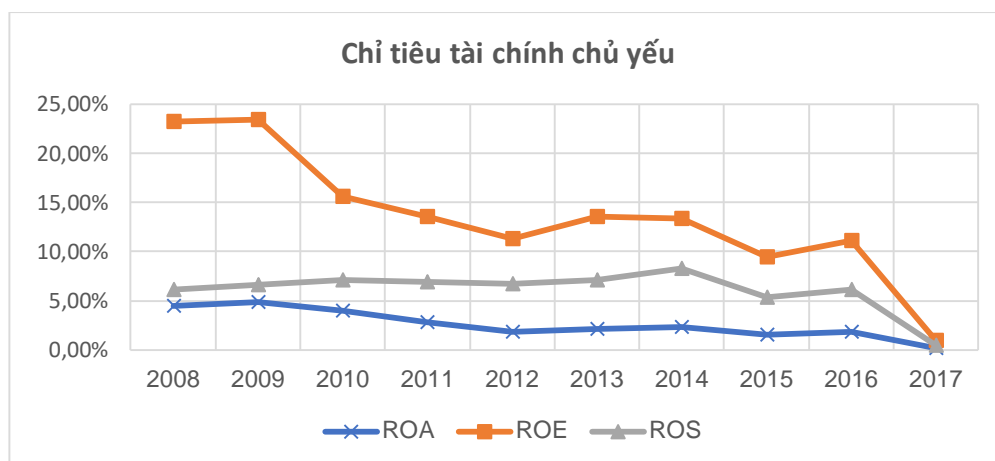
Doanh thu chính của các Công ty từ các công việc khảo sát và tư vấn thiết kế các công trình năng lượng: thủy điện, nhiệt điện, lưới và trạm điện,..

- Giai đoạn 2008-2013: doanh thu mảng kinh doanh chính của Công ty (khảo sát, tư vấn thiết kế) đã bắt đầu xuất hiện xu hướng đi xuống, từ mức 450 tỷ năm 2008 xuống mức 373 tỷ năm 2013. Nguyên nhân chính là do tác động của khủng hoảng kinh tế, và tiếp theo là các chính sách hạn chế đầu tư thủy điện nhỏ của nhà nước, khiến tỷ trọng doanh thu của mảng KSTK thủy điện giảm dần từ mức 70% (2008) xuống mức 60% (2013). Trong giai đoạn này, tỷ trọng doanh thu của KSTK nhiệt điện có những tăng trưởng nhỏ.

- Giai đoạn 2014-2017: doanh thu KSTK dần ổn định và tăng trưởng ở mức chậm, cao nhất là vào năm 2017 đạt 457 tỷ. Trong số này, tỷ trọng doanh thu KSTK thủy điện có biến động trong khoảng 60%-64; tỷ trọng KSTK lưới duy trì tăng trưởng ở mức nhẹ từ 20%-26%; tỷ trọng nhiệt điện giảm từ 22% năm 2014 xuống mức 10,1%-năm 2017.

Từ 2013, doanh thu của Công ty có thêm nguồn doanh thu bán điện của Nhà máy thủy điện Sông Bung 5, đã góp phần cải thiện dòng tiền nhưng do biến đổi khí hậu, rơi vào chu kỳ khô hạn và một số nhà máy thủy điện tại bậc thang trên tích nước hồ chứa, doanh thu bán điện của NMTĐ Sông Bung 5 từ 2013 đến 2016 chưa đạt được sản lượng điện theo thiết kế. Đồng thời với việc thu hồi nợ khó khăn đã ảnh hưởng đến kế hoạch trả gốc vay và lãi vay cho đầu tư xây dựng NMTĐ Sông Bung 5.

V. Tình hình tài chính



- Các chỉ tiêu đánh giá tình hình tài chính của Công ty ở mức thấp, cụ thể:
 - + Lợi nhuận sau thuế/Tổng tài sản (ROA): Từ năm 2008 đến 2017 đều ở mức thấp (cao nhất 4,43% và thấp nhất là 0,17%).

+ Lợi nhuận sau thuế/Vốn chủ sở hữu (ROE): Cao nhất 23,26% năm 2008, thấp nhất 0,9% năm 2017.

+ Lợi nhuận sau thuế/Doanh thu (ROS): Cao nhất 8,3% năm 2014, có xu hướng giảm và thấp nhất vào năm 2017 (0,43%).

- Về cơ cấu tài sản: Từ năm 2008 đến 2010 chủ yếu là tài sản ngắn hạn. Từ năm 2011 đến 2017, do Công ty vay dài hạn để triển khai đầu tư nhà máy thủy điện Sông Bung 5 nên tỷ trọng tài sản ngắn hạn và dài hạn chênh lệch không đáng kể.

- Nợ phải trả cao, đồng thời với nợ phải thu lớn làm cho khả năng thanh toán của công ty ở mức rất thấp, dẫn đến khả năng thực hiện các nghĩa vụ tài chính ngắn hạn rất hạn chế:

+ Hệ số thanh toán tức thời bình quân 0,06 lần.

+ Hệ số thanh toán nhanh bình quân 0,66 lần.

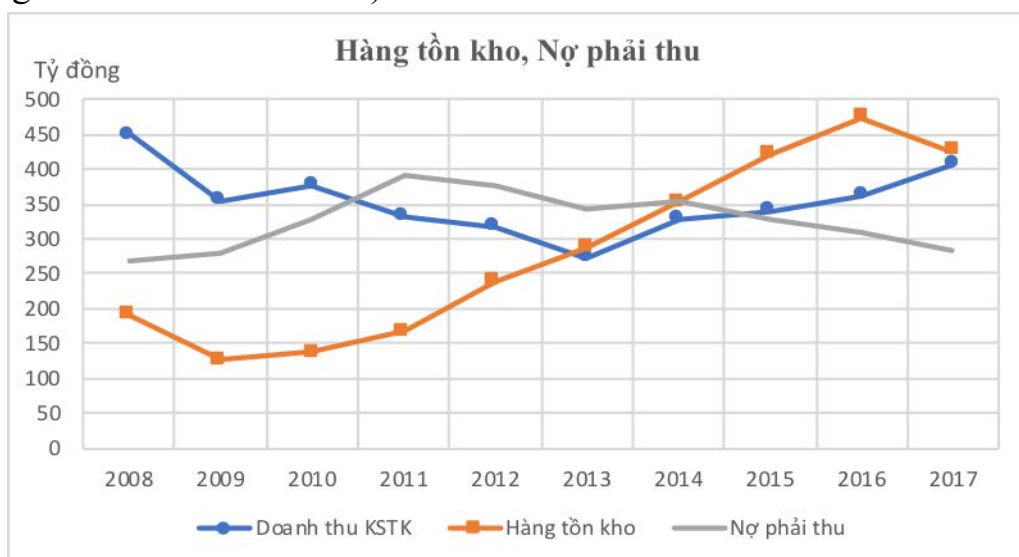
+ Hệ số khả năng thanh toán nợ đến hạn bình quân 1,07 lần.

- Nợ lương người lao động và nợ thuế (NSNN) vẫn ở mức tương đối cao, cụ thể như sau (số liệu hợp nhất tại 31/12/2017):

+ Thuế và các khoản phải nộp NN: 22,393 tỷ đồng;

+ Nợ lương: 79,568 tỷ đồng.

- Khoản phải thu khách hàng từ năm 2008 đến nay luôn duy trì ở mức cao hơn cả doanh thu KSTK trong giai đoạn 2011-2014. Nhờ các nỗ lực thu hồi nợ của Công ty, từ năm 2015 nợ phải thu đã giảm dần, ở mức 283 tỷ (tương đương 70% doanh thu KSTK) vào năm 2017.



- Chi phí dở dang (hàng tồn kho) của Công ty từ năm 2008 đến 2016 luôn tăng. Thêm vào đó, Công ty triển khai đầu tư xây dựng nhà máy thủy điện sông Bung 5, trong khi thực trạng dòng tiền không đủ đảm bảo việc đầu tư và hoạt động SXKD dẫn đến mất cân đối tài chính.

- Chi trả cổ tức: thực hiện theo hình thức chia cổ tức hoặc tiền mặt từ năm 2008- 2015 với tổng giá trị là 226,588 tỷ đồng.

VI. Tình hình quản trị, quản lý công ty

- HĐQT và Ban Tổng giám đốc: HĐQT vừa quản trị, vừa kiêm nhiệm một số chức vụ điều hành trong Công ty làm giảm vai trò kiểm soát của HĐQT;
- Chưa có định hướng, quy hoạch, kế hoạch phát triển ngành, lĩnh vực sản phẩm về lâu dài, dẫn đến quản lý, đầu tư khó xác định trọng tâm, trọng điểm, mỗi đơn vị sản xuất có một hướng đi khác nhau, thiếu sự liên kết.
- Các đơn vị giúp việc, tham mưu của Công ty chưa thực sự thực hiện vai trò hướng dẫn, kiểm tra các đơn vị sản xuất cũng như các Công ty con một cách có hiệu quả; năng lực và trình độ quản lý của một số bộ phận cán bộ quản lý còn hạn chế.
- Chưa có các kế hoạch cụ thể về tài chính, dẫn đến việc quản lý và giám sát tài chính chưa chặt chẽ; chưa kiểm soát được chi tiêu, đặc biệt là ứng chi phí cho các đơn vị khoán.
- Các hệ thống quy chế/quy trình quản trị, quản lý và điều hành chưa đầy đủ, hoàn thiện và chưa được thực hiện đúng; thiếu các quy trình quản trị tài chính, quản trị nguồn nhân lực tiên tiến, v.v.
- Công tác quản lý và giám sát Kế hoạch SXKD chưa đầy đủ, chưa theo dõi được từng Hợp đồng, dẫn đến tình trạng chi phí SXKD của nhiều công trình vượt quá doanh thu, nhiều dự án treo không được thanh quyết toán, công tác nghiệm thu thanh toán chưa gắn liền với việc thu hồi công nợ dẫn đến nợ phải thu tăng cao.
- Việc đầu tư vốn lớn vào thủy điện Sông Bung 5, trong khi năng lực quản lý và khả năng tài chính có hạn đã dẫn đến mất cân đối về tài chính, số nợ phải trả trên vốn chủ sở hữu cao, ảnh hưởng xấu đến năng lực tài chính và hiệu quả sử dụng vốn.
- Về cơ chế, chính sách: cơ chế trả lương chưa phù hợp với đóng góp của người lao động; chưa có các chính sách khuyến khích người lao động giỏi; lương thấp và tình trạng nợ lương kéo dài làm tâm lý làm việc của người lao động xuống cấp, không có động lực làm việc cho Công ty, năng suất lao động không cao, lợi dụng làm thêm bên ngoài và cạnh tranh ngược với Công ty, ..
- Việc áp dụng và đổi mới công nghệ chưa được trú trọng đầu tư theo chiều sâu dẫn đến năng suất lao động thấp.
-

PHẦN 3. PHÂN TÍCH MÔI TRƯỜNG

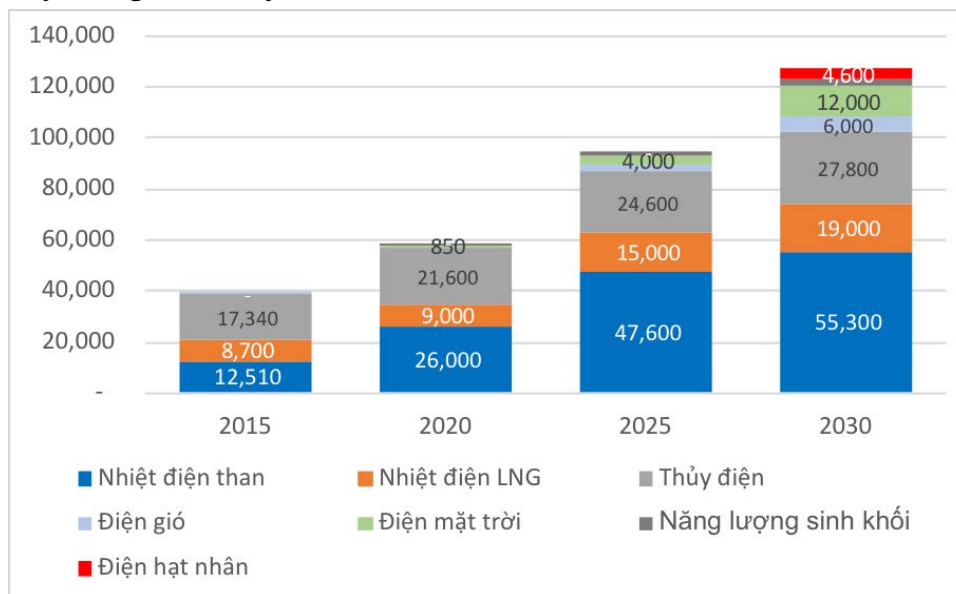
I. Cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu

PECC1 đã tiến hành phân tích môi trường vĩ mô, môi trường ngành điện và nội tại bên trong bản thân công ty, từ đó đã xác định rõ các cơ hội, thách thức, điểm mạnh và điểm yếu chính yếu có tác động mạnh đến quá trình hoạt động và phát triển của Công ty, cụ thể:

1. Cơ hội

a) *Nhu cầu năng lượng điện tiếp tục tăng nhanh*: Trong giai đoạn 2011-2015, tốc độ tăng trưởng nhu cầu điện năng khá cao, đạt bình quân

10,6%/năm. Sang giai đoạn 2016-2025, tốc độ tăng trưởng nhu cầu điện năng được dự báo ở mức đạt 8%¹. Nhu cầu điện năng tăng cao đặt ra yêu cầu ngành điện phải tiếp tục đầu tư phát triển nguồn điện, và như vậy thúc đẩy nhu cầu tư vấn xây dựng nhà máy điện, trạm và lưới điện.



b) *Cơ cấu nguồn điện thay đổi, tỷ trọng nhiệt điện và năng lượng tái tạo tăng cao*: nguồn nhiệt điện sẽ chiếm tỷ trọng chính, trong đó nhiệt điện than sẽ tăng gấp đôi so với 2015 lên mức công suất 26.000MW vào năm 2020 và gần gấp 3 lần vào năm 2025. Nhiệt điện khí cũng sẽ tăng từ mức 8.700MW lên 9.000MW năm 2020 và 15.000MW năm 2025. Ngoài ra, nguồn điện năng lượng tái tạo - gồm điện mặt trời, điện gió và sinh khối cũng sẽ tăng mạnh trong giai đoạn 2020-2030 và chiếm một tỷ trọng đáng kể trong tổng nguồn điện. Dự báo, nhu cầu tư vấn xây dựng điện sẽ tập trung vào mảng nhiệt điện và năng lượng tái tạo (thủy điện, điện gió, mặt trời, sinh khối...)².

c) *Tiềm năng thủy điện tại Lào*: Với tiềm năng lý thuyết về thủy điện là 26.5 GW, Lào là quốc gia có tiềm năng thủy điện cao trong khu vực. Năm 2015 công suất đã lắp đặt đạt 4.168 MW và cung cấp một sản lượng 18.700GWh. Công suất dự tính sẽ đạt 5.000MW vào năm 2020 và đạt 20.000 MW sau năm 2020. Giá mua điện của Việt Nam từ Lào dự báo có xu hướng điều chỉnh tăng tạo cơ hội mở rộng thị trường các dự án thủy điện và lưới điện tại quốc gia này.

d) *Xu hướng đầu tư chiều sâu, đổi mới công nghệ các nhà máy điện, lưới điện đang vận hành* để đảm bảo vận hành các NMD, lưới điện hiệu quả, an toàn, tin cậy, đáp ứng tiêu chuẩn môi trường ... dẫn đến gia tăng các dịch vụ tư vấn trong thời gian tới.

e) *Xu hướng đầu tư phát triển cơ sở hạ tầng công nghiệp, thủy lợi, giao thông* (cầu cảng, sân bay, hầm giao thông, đường...): Ngành xây dựng Việt

¹ Báo cáo Triển vọng Năng lượng Việt Nam 2017

² Quy hoạch điện VII điều chỉnh (2016).

Nam tăng trưởng liên tục giai đoạn 2011-2016 với mức tăng trưởng bình quân giai đoạn đạt 9,4%. Năm 2016 mức tăng trưởng 11,8% đạt giá trị sản xuất đạt gần 1,1 triệu tỷ đồng. Dự báo, tốc độ tăng trưởng bình quân giai đoạn 2017 - 2021 ngành xây dựng Việt Nam đạt khoảng 10.7%/năm là cơ hội mở rộng lĩnh vực và sản phẩm dịch vụ mới cho nguồn nhân lực tư vấn thủy điện đang dồi dào.

f) *Thị trường Tư vấn điện ở cấp điện áp 110kV* trước đây hầu hết do công ty tư vấn của các Công ty, Tổng công ty Điện lực thực hiện. Hiện nay, theo quy định của Luật đấu thầu và các luật liên quan thì các công ty tư vấn khác có thể tham gia làm tăng quy mô của thị trường, đảm bảo thị trường cạnh tranh hơn.

g) *Các công ty tư vấn trong nước từng bước tham gia vào lĩnh vực quản lý dự án PMC*, tạo được sức cạnh tranh và học tập kinh nghiệm của các công ty tư vấn nước ngoài để hoàn thành công việc theo yêu cầu của các chủ đầu tư.

h) *Tư vấn là ngành nghề kinh doanh chính của EVN*: Chính phủ đã có Quyết định số 852/QĐ-TTg ngày 14/06/2017 về việc phê duyệt Đề án tổng thể sắp xếp, tái cơ cấu doanh nghiệp thuộc EVN giai đoạn 2017-2020, khẳng định vai trò thiết yếu của tư vấn điện trong hoạt động đầu tư, SXKD của EVN, và bổ sung lĩnh vực tư vấn điện là một trong những ngành nghề chính của EVN.

Chất lượng sản phẩm của tư vấn thiết kế cơ bản đáp ứng yêu cầu của chủ đầu tư, giải quyết được các vấn đề kỹ thuật phức tạp phát sinh trong thiết kế, thi công của các dự án thủy điện và lưới điện. Theo đó, PECC1 (là một trong 02 Công ty tư vấn do EVN chi phối) sẽ có cơ hội:

- Tư vấn, nghiên cứu phát triển công nghệ mới trong hoạt động SXKD của EVN;
- Được tham gia đấu thầu các dự án do các đơn vị thuộc EVN là chủ đầu tư;

i) *Sự ủng hộ của nhà nước* trong việc phát huy chính sách nội địa hóa tạo cơ hội cho công ty tham gia vào những dự án nguồn điện trong vai trò nhà thầu thiết kế và mua sắm chế tạo một phần thiết bị, kết cấu thép

2. Thách thức

Bên cạnh các yếu tố thuận lợi cho sự phát triển của ngành nghề tư vấn xây dựng điện, công ty vẫn còn phải đối diện với một số thách thức sau:

a) *Nguồn năng lượng thủy điện trong nước giảm*: nguồn xây dựng dự án thủy điện đã gần hết, còn chủ yếu là các dự án quy mô nhỏ có mức tăng công suất không đáng kể: từ 17.000 MW (2015) lên 21.600 MW (2020) và 24.600 MW (2025). Mặt khác, quy mô các dự án thủy điện nhỏ và ở xa nên chi phí tư vấn khảo sát thiết kế cao và hiệu quả thấp.

b) *Nguồn vốn đầu tư các dự án thủy điện*: Nguồn vốn từ các doanh nghiệp tư nhân đầu tư các dự án điện gặp khó khăn do việc kiểm soát tín dụng chặt chẽ hơn của ngân hàng dẫn đến các dự án khi triển khai phải đối mặt với rủi ro kéo dài tiến độ do chậm vốn.

c) *Áp lực từ xã hội về các vấn đề môi trường*: người dân nhận thức chưa đầy đủ về lợi ích của nhiệt điện than và thủy điện dẫn đến lo ngại các vấn đề về môi trường, gây khó khăn về giải phóng mặt bằng khi triển khai các dự án lưới điện và hạn chế xây dựng nhà máy điện, ảnh hưởng tiến độ và khả năng triển khai các dự án điện.

d) *Áp lực cạnh tranh* ngày càng cao với các công ty tư vấn điện trong Tập đoàn, tư vấn nước ngoài, tư vấn tư nhân khác, đặc biệt là trong mảng nhiệt điện và lưới điện phân phối. Xu hướng cạnh tranh về giá, chi phí tăng.

e) *Thách thức khi tham gia thị trường tư vấn điện nước ngoài*

Trong khi thị trường ở Việt Nam gần bão hòa, thị trường tư vấn điện trong khu vực ASEAN (Lào, Campuchia, Myanmar) có hệ thống điện cần được đầu tư xây dựng lớn phục vụ phát triển kinh tế. Khi tham gia thị trường này, các Tư vấn Việt Nam phải có kế hoạch xây dựng nguồn nhân lực, tài chính, nghiên cứu về thị trường, Luật, chính sách, các quy định quốc tế và của nước sở tại để có đủ năng lực cạnh tranh với các công ty tư vấn quốc tế đã và đang hoạt động ở khu vực này.

f) *Các thách thức về đầu tư, phát triển, áp dụng công nghệ mới* trong hoạt động sản xuất kinh doanh:

- Không nâng cấp công nghệ và thuê nhân sự chất lượng cao, giữ lại mô hình hoạt động như cũ, dẫn tới mất lợi thế cạnh tranh chi phí cao, sản phẩm chất lượng không đồng đều, chảy máu chất xám.
- Yêu cầu của khách hàng ngày càng cao và phức tạp. Công nghệ áp dụng trong các dự án điện được nâng cấp liên tục cũng như sự đa dạng hóa về nguồn điện tạo ra thách thức lớn đối với việc cập nhật kiến thức, kinh nghiệm cho đội ngũ tư vấn.

3. Điểm mạnh

- PECC1 là thương hiệu có uy tín và mức độ nhận biết cao trong ngành tư vấn điện, đặc biệt là trong lĩnh vực thủy điện, lưới điện và nhiệt điện.
- PECC1 là đơn vị tư vấn có năng lực và kinh nghiệm vượt trội trong mảng truyền thống (thủy điện, lưới điện) nhưng nhu cầu tư vấn trong lĩnh vực này đang có xu hướng suy giảm
- Có nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn sâu và cao, đặc biệt trong mảng thủy điện và lưới điện
- Chất lượng tư vấn thiết kế của PECC1 được các chủ đầu tư đánh giá cao do giúp tối ưu hóa chi phí và tiến độ đầu tư, ít sai sót trong quá trình triển khai thi công do khả năng cung cấp giải pháp tổng thể khép kín từ khảo sát, thí nghiệm, thiết kế; giải quyết được các vấn đề kỹ thuật khó và phức tạp của các dự án điện, đặc biệt là mảng thủy điện và lưới điện.
- Phạm vi hoạt động đã mở rộng ra thị trường khu vực như Lào, ...

4. Điểm yếu

- Mức độ nhận biết của PECC1 gắn với các lĩnh vực tư vấn khác như năng lượng tái tạo, thủy lợi còn hạn chế.

- Năng lực và kinh nghiệm của PECC1 còn hạn chế trong mảng tư vấn QLDA, tư vấn thiết kế các mảng nhiệt điện khí và năng lượng mới (là những mảng có nhu cầu đang phát triển).
- Công tác nghiên cứu, phân tích, đánh giá thị trường chưa được chú trọng.
- Giá thành của PECC1 tương đối cao nên sức cạnh tranh kém khi tham gia đấu thầu.
- Còn không ít dự án chậm tiến độ do nguyên nhân phối hợp nội bộ chưa tốt.
- Năng lực tài chính không tốt thể hiện ở việc thiếu vốn, mất cân đối về vốn do sử dụng vốn không hiệu quả trong thời gian dài, tồn tại tình trạng nợ lương phổ biến và kéo dài dẫn đến hiện tượng chảy máu chất xám
- Năng lực tiếp thị đấu thầu của PECC1 chưa chuyên nghiệp, chưa chú trọng đến quản lý khách hàng, bị phân tán.
- Năng lực quản lý dự án tư vấn chỉ hạn chế ở cấp độ dự án đơn lẻ, tuy nhiên PECC1 chưa hình thành năng lực QLDA tư vấn chung trên phạm vi toàn công ty, cũng như chưa có quy trình và chưa áp dụng công cụ QLDA tư vấn chuyên nghiệp.
- Năng lực nghiên cứu và phát triển chưa được chú trọng, việc phát triển giải pháp còn mang tính phân tán, thiếu tập trung.
- PECC1 còn thiếu chiến lược phát triển rõ ràng, chưa quản lý triệt để theo mục tiêu và kế hoạch. Bên cạnh đó, bộ máy tổ chức còn cồng kềnh, mặc dù các quy trình quản lý đã hình thành nhưng chưa được tối ưu hóa, nhiều khi chưa thực hiện đúng quy trình.
- Văn hóa của PECC1 còn thiếu sự hợp tác, chia sẻ. CBNV đang mất dần động lực làm việc, cống hiến.
- Nguồn nhân lực của PECC1 hiện tại dư thừa và mất cân đối. Đội ngũ kỹ sư có năng lực chuyên môn tốt, tuy nhiên nhân lực phát triển thị trường chưa chuyên nghiệp.

PHẦN 4. ĐỊNH HƯỚNG PHÁT TRIỂN CÔNG TY GIAI ĐOẠN 2018-2020, TẦM NHÌN ĐẾN 2025

I. Tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của công ty

1. Tầm nhìn

Nỗ lực đổi mới vươn lên trở thành công ty tư vấn chuyên nghiệp, uy tín trong lĩnh vực năng lượng, xây dựng công nghiệp, hạ tầng tại Việt Nam và khu vực.

2. Sứ mệnh của PECC1

- **Với khách hàng:** PECC1 cam kết đem đến các giải pháp hiệu quả cho khách hàng bằng đội ngũ tư vấn năng lực và sáng tạo, đóng góp vào sự phát triển bền vững của ngành năng lượng và đất nước.

- **Với người lao động:** PECC1 cam kết cung cấp các chế độ đãi ngộ tương xứng với năng lực và đóng góp, tạo các cơ hội phát triển công bằng cho cán bộ nhân viên.
- **Với cổ đông:** PECC1 cam kết gia tăng giá trị đầu tư cho các cổ đông bằng chiến lược phát triển bền vững.

3. Giá trị cốt lõi của PECC1

PECC1 xác định xây dựng văn hóa doanh nghiệp dựa trên 5 giá trị cốt lõi sau:

- **Tiên phong:** tiên phong trong đổi mới và ứng dụng kỹ thuật công nghệ để tạo ra năng lực cạnh tranh vượt trội.
- **Sáng tạo:** chủ động tư duy khác biệt nhằm tạo ra giải pháp tối ưu cho các vấn đề của khách hàng và Công ty.
- **Tín nhiệm:** lòng tin của khách hàng làm nên sức mạnh thương hiệu, trung thực và đoàn kết nội bộ tạo nên thành công.
- **Trách nhiệm:** là nền tảng xây dựng mối quan hệ giữa các thành viên trong PECC1 và đối với khách hàng.
- **Hiệu quả:** định hướng hiệu quả là thước đo cuối cùng của giá trị công việc nhằm gia tăng lợi ích tối đa cho khách hàng, người lao động và cổ đông của Công ty.

II. Mục tiêu tổng quát

Định hướng phát triển giai đoạn 2018-2020, tầm nhìn 2025 của Công ty bao gồm các mục tiêu tổng quát như sau:

1. Mục tiêu tài chính

- + Duy trì ổn định doanh thu mảng tư vấn giai đoạn 2018-2020, tạo đà tăng trưởng trong những năm tiếp theo;
- + Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (ROE) khoảng 5%/năm.

2. Mục tiêu khách hàng

- + Gia tăng giá trị cung cấp cho khách hàng về chất lượng, tiến độ và hiệu quả đầu tư.

3. Mục tiêu phát triển năng lực

- + Phát triển năng lực tư vấn và năng lực quản lý dự án tư vấn;
- + Phát triển năng lực tiếp thị đấu thầu;
- + Xây dựng hệ thống quản lý chuyên nghiệp;
- + Phát triển nguồn nhân lực chiến lược.

Trong giai đoạn sau 2025, PECC1 nỗ lực quyết tâm trở thành đơn vị tư vấn chuyên nghiệp, uy tín trong các lĩnh vực năng lượng, xây dựng công nghiệp và hạ tầng tại Việt Nam và khu vực.

III. Các mục tiêu chiến lược

1. Về phát triển SXKD

a) Lĩnh vực tư vấn thủy điện, tư vấn nhiệt điện và tư vấn lưới điện sẽ tiếp tục là các lĩnh vực kinh doanh chính và cốt lõi của Công ty, trong đó:

- Đối với tư vấn thủy điện: tham gia toàn bộ chuỗi giá trị, chú trọng phát triển các dịch vụ tư vấn cho các nhà máy thủy điện đang vận hành; mở rộng phát triển thị trường thủy điện tại Lào, tiếp cận các thị trường mới như Myanmar, Pakistan.

- Đối với tư vấn nhiệt điện: tham gia toàn bộ chuỗi giá trị, chú trọng phát triển năng lực tư vấn thiết kế chi tiết cho từng hạng mục công nghệ phụ trợ trong nhà máy điện than, xây dựng năng lực tư vấn cho các dự án điện khí, tham gia tư vấn cho các nhà máy nhiệt điện đang vận hành, và từng bước xây dựng năng lực tư vấn quản lý dự án.

- Đối với tư vấn lưới điện: tham gia toàn bộ chuỗi giá trị, chú trọng tham gia và mở rộng mảng tư vấn giám sát các công trình lưới điện ở các cấp điện áp, tham gia tư vấn các dự án lưới điện phân phối, các dự án công nghệ mới (back-to-back, smart-grid, ...).

b) Đầu tư phát triển năng lực kinh nghiệm trong các lĩnh vực mới như tư vấn năng lượng tái tạo, tư vấn các dự án thủy lợi, hạ tầng cơ sở, tham gia EPC thủy điện/trạm điện, tư vấn quản lý dự án nhiệt điện, tham gia từng phần EPC dự án nhiệt điện.

c) Tận dụng thế mạnh ngành nghề và cơ hội để tham gia đầu tư, định hướng đầu tư khi có cơ hội phù hợp nhằm tạo thêm công ăn việc làm cho người lao động, tăng doanh thu cho công tác tư vấn, tăng giá trị gia tăng cho doanh nghiệp và tạo cơ sở phát triển bền vững, cụ thể:

- Đầu tư trên tài sản hiện hữu (bao gồm nhà và đất) khi tái cấu trúc nhằm góp phần tối ưu hóa nguồn lực, tạo môi trường làm việc khang trang và gia tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp;

- Đầu tư các dự án năng lượng tái tạo (thủy điện vừa và nhỏ, dự án ĐMT/phong điện) phù hợp với xu thế chung và tận dụng chính sách khuyến khích của nhà nước, tận dụng năng lực sẵn có của PECC1.

2. Về tái cơ cấu mô hình tổ chức công ty

a) Xây dựng mô hình tổ chức phù hợp với thực tế và quy mô của Công ty theo nguyên tắc:

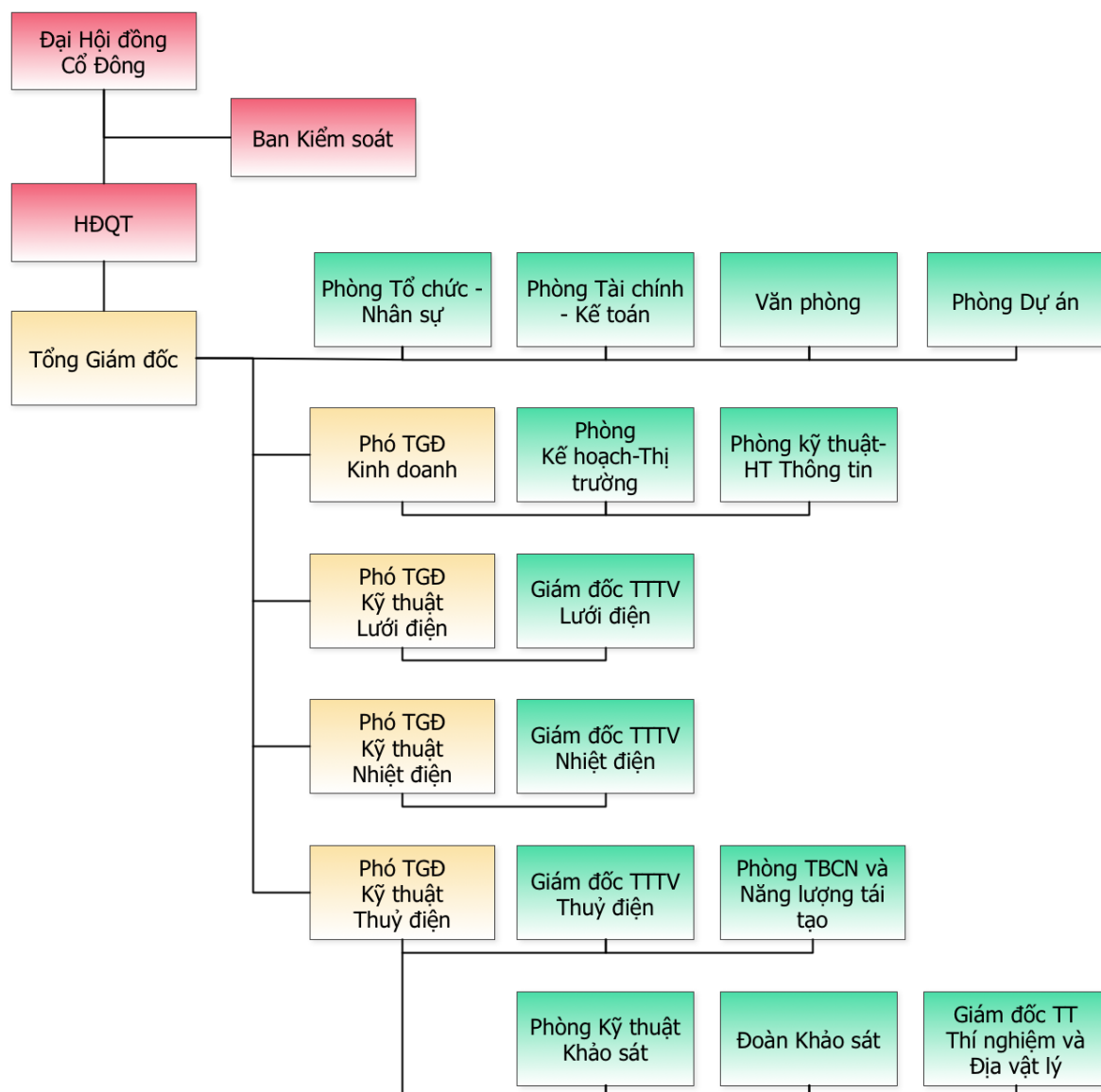
- Quản lý theo lĩnh vực của 03 tuyến sản phẩm chính (Thủy điện, Lưới điện, Nhiệt điện), xóa bỏ ranh giới của các đơn vị có sản phẩm gần nhau.

- Chức năng nhiệm vụ lõi là dịch vụ tư vấn có chuyên môn hóa sâu nhằm nhanh chóng tạo nên năng lực cốt lõi của PECC1, các chức năng nhiệm vụ khác được coi là hỗ trợ để phát triển dịch vụ lõi;

- Các đơn vị sản xuất được tổ chức thành các trung tâm bao gồm các phòng chức năng chuyên môn theo sản phẩm đầu ra (có tương đối đầy đủ các chuyên môn nằm trong chuỗi hoạt động thực hiện dịch vụ) nhằm:

- + Thực hiện chuyên môn có chất lượng cao;
- + Tăng hiệu quả sử dụng nhân lực;
- + Tăng hiệu quả quản trị chi phí;
- + Tăng cường khả năng kinh doanh quy mô lớn.
- Triển khai sản xuất theo từng dự án (mô hình QLDA tư vấn).
- Đảm bảo tính khả thi và dễ dàng triển khai.
- Linh hoạt để nhanh chóng thích ứng với các biến động của thị trường.

Mô hình tổ chức sau khi tái cơ cấu



b) Mô hình triển khai sản xuất theo từng dự án

Để đạt các mục tiêu nâng cao năng lực tư vấn, hiệu quả sử dụng nhân lực và quản trị chi phí, PECC1 cần áp dụng mô hình quản lý hợp đồng theo dự án và sử dụng chung nguồn lực của nhiều bộ phận chuyên môn. Theo đó cần phải phân tách vai trò chuyên môn và quản lý sản xuất:

- + Các trưởng phòng chuyên môn có vai trò phát triển đội ngũ (số lượng và năng lực) để cung cấp nhân sự vào dự án, bảo đảm phân bổ việc đều và đúng năng lực;

+ Vai trò quản lý dự án được xét theo năng lực, không phụ thuộc vào chức danh cá nhân, bất cứ kỹ sư tư vấn nào có đủ năng lực cũng có thể được bổ nhiệm làm Chủ nhiệm dự án/Giám đốc dự án và chịu trách nhiệm điều hành thực hiện dự án theo hợp đồng để bảo đảm khối lượng, chất lượng, tiến độ và các yếu tố liên quan khác của dự án. Trong dự án, các trưởng phòng chuyên môn sẽ đóng vai trò theo dõi chất lượng chuyên môn, hỗ trợ nguồn lực (nhân sự, phương pháp luận) theo yêu cầu của Chủ nhiệm dự án;

+ Các Phó Tổng giám đốc phụ trách từng khối (tuyển sản phẩm) cũng đồng thời đóng vai trò điều phối nguồn lực giữa các trung tâm và phòng chức năng khác nhau để bảo đảm cân đối nguồn công việc và chất lượng thực hiện dịch vụ;

+ Mỗi Chủ nhiệm dự án/Giám đốc dự án đều được giao các mục tiêu chi phí nội bộ và cam kết dịch vụ với khách hàng như phạm vi dịch vụ, tiến độ hoạt động, chất lượng dịch vụ trong từng dự án. Việc bảo đảm hiệu quả chung của Công ty (cho mọi dự án) sẽ được quản lý tập trung tại Phòng Kế hoạch-Thị trường và Ban Tổng Giám đốc.

d) Hoàn thiện các chức năng tổ chức

Song song với việc tái cơ cấu về tổ chức, các chức năng tổ chức cũng được điều chỉnh và hoàn thiện, bao gồm:

- Hoàn thiện chức năng của HĐQT, Ban TGD, các đơn vị khối quản lý và từng Trung tâm sản xuất;
- Định biên nhân sự cho từng phòng/trung tâm sản xuất.

3. Về đầu tư, góp vốn

a) Đối với nhà máy thủy điện Sông Bung 5

Thực hiện bán toàn bộ dự án nhà máy thủy điện Sông Bung 5 trong năm 2018 để khắc phục tình hình tài chính của Công ty.

b) Đối với các công ty TNHH MTV

Nghiên cứu các phương án thoái vốn tại các công ty TNHH MTV để tập trung vốn phát triển nội lực tại công ty mẹ.

4. Về tài chính

Mục tiêu nhằm lành mạnh hóa và tạo tính minh bạch, tập trung và tăng cường nguồn lực tài chính để nâng cao khả năng sinh lời và hiệu quả hoạt động cho Công ty, từ đó tạo ra sức cạnh tranh lớn trên thị trường trong và ngoài nước với mô hình quản trị doanh nghiệp tiên tiến. Định hướng nhiệm vụ trong giai đoạn 2018-2020, bao gồm:

- Đánh giá lại các tài sản, khoản đầu tư của Công ty và xem xét thanh lý, bán các tài sản kém hiệu quả để có nguồn tiền trả nợ (như bán dự án nhà máy thủy điện Sông Bung 5, thoái vốn đầu tư tại các công ty TNHH MTV để chấm dứt tình trạng đầu tư không hiệu quả).
- Tăng cường hiệu quả công tác quản lý công nợ phải thu, đánh giá tình trạng các khoản phải thu khó đòi, trích lập dự phòng theo nguyên tắc thận

trọng và xây dựng phương án xử lý nợ cho tất cả các khoản nợ phải thu khó đòi trên 6 tháng;

- Rà soát các khoản vay, hợp đồng vay để xem xét tái cơ cấu khoản vay (giảm lãi, kéo dài kỳ hạn nợ, đổi nợ thành vốn góp...) hoặc tìm nguồn cho vay mới có chi phí thấp hơn.

- Rà soát và đánh giá chặt chẽ nhu cầu sử dụng vốn ngắn-dài hạn, các khoản mục chi phí của Công ty; nâng cao hiệu quả sử dụng vốn: linh hoạt, tập trung và có cơ chế kiểm soát.

- Tập trung công tác nghiệm thu thanh toán và thu hồi vốn nhằm giảm lượng hàng tồn kho, cải thiện dòng tiền để tăng khả năng thanh toán, giảm chi phí lãi vay và hệ số đòn bẩy tài chính.

- Điều chỉnh các chỉ tiêu doanh thu/lợi nhuận: Rà soát lại kế hoạch SXKD và kế hoạch tăng trưởng dựa trên cơ sở hiệu quả hoạt động sẽ được cải thiện hơn trong một vài năm tới để đảm bảo các tham số quan trọng ở mức độ lành mạnh và trong giới hạn theo quy định.

IV. Các giải pháp chính

1. Quản trị tài chính

- Rà soát, chuẩn hóa quy chế quản lý tài chính nội bộ và truyền thông đầy đủ đến các đầu mối có liên quan, đặc biệt là nội dung về cơ chế khoán nội bộ, quản lý chi phí và công nợ dự án;

- Xây dựng, chuẩn hóa hệ thống quy trình quản lý tài chính và thực hiện áp dụng nghiêm ngặt;

- Xây dựng các mẫu báo cáo quản trị chuẩn hóa và thực hiện báo cáo định kỳ;

- Xây dựng kế hoạch tài chính định kỳ 1 năm- 3 năm, dự báo và đánh giá các kịch bản tài chính (khi có biến động dòng tiền, lãi suất,...);

- Tăng cường vai trò giám sát tài chính của Ban kiểm soát;

- Nâng cao năng lực chuyên môn của đội ngũ nhân sự tài chính;

- Hình thành hệ thống báo cáo quản trị.

2. Quản trị nguồn nhân lực

- Sắp xếp lại và tinh giản đội ngũ nhân sự bằng chính sách khuyến khích thôi việc tự nguyện và chính sách trả lương theo kết quả công việc;

- Chuẩn hóa hệ thống chức danh và xây dựng định biên;

- Xây dựng và triển khai áp dụng chính sách nhân sự;

- Xây dựng các quy chế, quy trình quản lý nguồn nhân lực đạt chuẩn tiên tiến (PCMM) trên cơ sở xác định các nhóm nhân lực của Công ty và các chính sách Quản lý nhân sự cho các nhóm; phát triển năng lực quản trị nguồn nhân lực cho các nhóm;

- Tuyển dụng, đào tạo và phát triển đội ngũ quản lý, kỹ thuật, kinh doanh đáp ứng yêu cầu chiến lược phát triển Công ty;

- Phát triển đội ngũ quản lý và chuyên viên quản lý nhân sự chuyên nghiệp;
- Phát triển năng lực quản lý nhân viên của đội ngũ quản lý cấp trung (trưởng phó phòng trở lên);
- Áp dụng công nghệ trong công tác Quản trị nguồn nhân lực;
- Đẩy mạnh triển khai Văn hóa doanh nghiệp.

3. Phát triển năng lực Tiếp thị - Đấu thầu

- Phân định chức năng nhiệm vụ, cơ chế phối hợp giữa Phòng Kế hoạch - Thị trường với các Đơn vị/Trung tâm sản xuất;
- Xây dựng, hoàn thiện các quy trình tiếp thị, đấu thầu (Quy trình đấu thầu, quy trình quản lý thực hiện hợp đồng và công nợ, quy trình quản lý và phát triển thương hiệu, v.v.);
- Xây dựng cơ chế, chính sách để thúc đẩy phát triển khách hàng;
- Triển khai phần mềm quản lý quan hệ khách hàng CRM;
- Đào tạo đội ngũ nhân sự tiếp thị, đấu thầu am hiểu thị trường tư vấn điện, có năng lực chuyên môn đáp ứng.

4. Xây dựng năng lực Quản lý dự án tư vấn

- Xây dựng và chuẩn hóa hệ thống quy trình quản lý dự án, áp dụng đồng bộ cho các đơn vị/trung tâm sản xuất;
- Đầu tư và ứng dụng phần mềm QLDA;
- Tuyển chọn nhân sự có tiềm năng phát triển trong các trung tâm/đơn vị sản xuất và thực hiện đào tạo bên trong và bên ngoài công ty về QLDA.

5. Phát triển năng lực tư vấn

- Giải pháp liên quan đến nhân sự: Đào tạo đội ngũ chuyên gia, kỹ sư có năng lực chuyên môn đáp ứng; sàng lọc; thu hút tư vấn mới; xây dựng cơ chế đãi ngộ cạnh tranh để phát triển đội ngũ chuyên gia, kỹ sư;
- Giải pháp liên quan đến tổ chức bộ máy: Tổ chức các trung tâm tư vấn theo lĩnh vực kinh doanh;
- Các giải pháp liên quan đến quy trình và hệ thống quản lý: Xây dựng, hoàn thiện các quy trình thực hiện dịch vụ tư vấn;
- Giải pháp xây dựng hệ thống quản lý tri thức: xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu lưu giữ và chia sẻ, đúc kết các giải pháp kỹ thuật, công nghệ thành các thông lệ tốt (Best practice); xem xét ứng dụng phần mềm quản lý tri thức; tổ chức hoạt động chia sẻ, đào tạo nội bộ về các kinh nghiệm, thông lệ tốt;
- Giải pháp đầu tư công nghệ: Đầu tư ứng dụng các phần mềm thiết kế, thiết bị chuyên ngành tiên tiến.

6. Xây dựng hệ thống công nghệ thông tin quản lý

- Ưu tiên triển khai ứng dụng CNTT cho các mảng quản lý dự án tư vấn; quản lý quan hệ khách hàng (CRM); các phần mềm ứng dụng chuyên ngành cần thiết, v.v;

- Thành lập bộ phận Quản lý hệ thống thông tin có nhân sự chuyên trách với chức năng chính là Xây dựng và quản lý hệ thống thông tin;
- Đầu tư hệ thống hạ tầng thông tin (CNTT, viễn thông, thiết bị nghe nhìn, hệ thống lưu trữ hồ sơ và thư viện) và hệ thống phần mềm;
- Thiết lập các giải pháp quản lý thông tin;
- Xây dựng chính sách cung cấp, khai thác và sử dụng thông tin;
- Vận hành và bảo trì hệ thống phần cứng và phần mềm, hỗ trợ người dùng, duy trì trang web của Công ty.

TỔNG GIÁM ĐỐC

Phạm Nguyên Hùng