

thuyết phục các cổ đông đồng thuận trong việc triển khai thực hiện; Làm tốt công tác chuẩn bị đầu tư cho các dự án khai thác mỏ rộng và nâng công suất mỏ kẽm chì Chợ Điền và dự án khai thác mỏ rộng và nâng công suất mỏ kẽm chì Làng Hích;

- Lập kế hoạch Đầu tư dự án luyện chì công suất 5.000 tấn/năm, kết hợp với công trình xử lý khí lò quay để xử lý chất thải nguy hại tại NM kẽm trong giai đoạn 2019-2020;

- Thực hiện giải thể phân xưởng luyện kim màu I, chuyển nhượng tài sản trên đất và trả đất cho địa phương quản lý;

- Tiến hành rà soát tất cả các diện tích đất công ty quản lý, để sử dụng, huy động, sản xuất đạt hiệu quả cao nhất hoặc trả nhà nước các diện tích đất không có nhu cầu sử dụng, không có lợi thế;

- Nghiên cứu, lập kế hoạch triển khai các dự án chế biến sâu các sản phẩm từ kẽm thỏi và axits sunfuaric.

4.6. Công tác quản trị chi phí

- Tăng cường kiểm soát thực hiện định mức kinh tế kỹ thuật, chỉ tiêu công nghệ và chi phí sản xuất, mục tiêu kiểm soát giá thành sản xuất không tăng so với giá thành kế hoạch của Công ty;

- Nâng cao chất lượng công tác quản trị chi phí, phấn đấu giảm giá thành sản xuất một số sản phẩm chính (kẽm thỏi, tinh quặng kẽm, khai thác quặng sunfua ...);

- Xây dựng và ban hành bộ định mức kinh tế kỹ thuật đối với từng công đoạn áp dụng đối với những sản phẩm của Công ty để chủ động trong việc lập kế hoạch điều hành SXKD hàng kỳ;

- Đẩy mạnh và phát huy phong trào tiết kiệm, phát huy các sáng kiến cải tiến nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh.

4.7. Công tác quản lý tài chính

a) *Mô hình hạch toán:* Giữ nguyên việc hạch toán phân tán như hiện nay, các chi nhánh hạch toán phụ thuộc. Tăng cường công tác ứng dụng CNTT trong công tác kế toán và lập báo cáo quyết toán tài chính, bao gồm cả báo cáo tài chính hợp nhất.

b) Công tác tài chính:

- Đảm bảo hệ số tài chính: Hệ số nợ phải trả/vốn CSH < 2 lần; Hệ số thanh toán hiện hành > 0,5 lần;

- Thực hiện mô hình quản lý tài chính tập trung, qua đó tập trung dòng tiền và giảm chi phí thu xếp vốn. Phân cấp quản lý, mua sắm cho Giám đốc chi nhánh trong định mức nhất định để nâng cao tính chủ động của chi nhánh trong xử lý các công việc.

- Không để phát sinh các khoản nợ khó đòi, nợ quá hạn,

- Quản lý chặt chẽ dòng tiền, thông qua việc thực hiện công tác dự báo nguồn vốn và lưu chuyển tiền tệ, nhằm xác định và cân đối nhu cầu thực tế về vốn và dòng tiền trong hoạt động SXKD hàng ngày, giản chi phí tài chính, nâng cao hiệu quả sử dụng vốn.

4.8. Công tác quản lý vật tư

Hoàn thiện công tác quản lý vật tư từ khâu mua sắm, quản lý kho hàng, cấp phát, tiếp liệu và phục hồi tái chế, cụ thể:

- Nâng cao chất lượng vật tư, tập trung quản lý công tác tiêu thụ sản phẩm, xây dựng chính sách bán hàng cho phù hợp.
- Tổ chức đấu thầu, mua sắm, dự trữ vật tư tập trung đảm bảo hoạt động SXKD của Công ty, đảm bảo tỷ lệ tồn kho theo quy định.
- Sắp xếp tổ chức quản lý hệ thống kho tàng phục vụ sản xuất theo hướng gọn nhẹ, phân loại kho tàng theo chủng loại và niên hạn.

4.9. Công tác quản lý và phát triển nguồn nhân lực

- Mục tiêu đưa tỷ lệ lao động quản lý toàn công ty về tỷ lệ 12%, phục vụ phụ trợ về tỷ lệ 22%, tăng tỷ lệ lao động công nghệ lên 66%, cụ thể: Năm 2018 thực hiện đưa lao động quản lý của toàn Công ty xuống dưới 14%, năm 2019 dưới 13%, năm 2020 tỷ trọng lao động quản lý còn không quá 12%. Lao động phục vụ, phụ trợ giảm đến mức 22% và lao động công nghệ đạt 66% trên tổng số lao động;

- Chủ động sắp xếp đổi mới cơ cấu, chất lượng lao động và xử lý lao động dôi dư đảm bảo quyền lợi cho người lao động. Tuyển dụng lao động được đào tạo bài bản, công nhân kỹ thuật có tay nghề tốt, thực hiện luân chuyển đào tạo cán bộ để có nguồn nhân lực chất lượng, đáp ứng yêu cầu, nhiệm vụ và phải gắn với kế hoạch SXKD;

- Tăng số lượng, chất lượng kỹ sư, cử nhân, CNKT và lao động trẻ khỏe, lao động lành nghề. Cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật và lao động kỹ thuật phải đảm bảo hợp lý với cơ cấu ngành nghề đáp ứng yêu cầu cho sản xuất và phát triển lâu dài;

- Các đối tượng lao động được đánh giá, sắp xếp sử dụng một cách hợp lý và trả lương theo vị trí, hiệu quả công việc và những vị trí quyết định năng suất và chất lượng sản xuất;

- Xem xét triển khai xã hội hóa, thuê ngoài cung ứng một số dịch như: nấu ăn, bảo vệ, VSCN;

- Xây dựng cơ chế trả lương khuyến khích người lao động phát huy tối đa năng suất lao động và thời gian sử dụng lao động. Có cơ chế chính sách đãi ngộ thỏa đáng để giữ chân đội ngũ công nhân có trình độ tay nghề cao yên tâm phục vụ lâu dài tại Công ty.

V. DỰ KIẾN HIỆU QUẢ ĐẠT ĐƯỢC SAU KHI TÁI CƠ CẤU GIAI ĐOẠN 2018 - 2020

1. Về mô hình tổ chức

Dự kiến sau khi hoàn thành tái cơ cấu, mô hình tổ chức của Công ty như sau:

- Cơ quan Công ty gồm có Ban Giám đốc (Giám đốc và 03 Phó Giám đốc), Kế toán trưởng và 09 phòng chức năng;

- Các chi nhánh gồm có:

+ Chi nhánh Kim loại màu Bắc Kạn - TMC (tên viết tắt: BMC);

+ Chi nhánh kẽm chì Làng Hích - TMC;

- + Chi nhánh kẽm phân Thái Nguyên - TMC;
- + Chi nhánh Thiếc Đại Từ - TMC;
- + Phân xưởng Luyện bột kẽm;

Như vậy sau khi tái cơ cấu, mô hình tổ chức của Công ty đã đảm bảo nguyên tắc hệ thống, đồng bộ từ Công ty đến các đơn vị; Nâng cao hiệu quả công tác quản lý, điều hành; Tinh giản được bộ máy quản lý khâu trung gian, tăng lực lượng của đội ngũ lao động công nghệ.

2. Về quản trị doanh nghiệp

- Hoàn thiện được công tác quản lý nội bộ của Công ty, cơ chế khoán quản trị chi phí, tạo điều kiện thuận lợi để chủ động, tự chủ trong hoạt động sản xuất kinh doanh...qua đó đạt các chỉ tiêu kế hoạch đề ra.

- Năm 2020 tỷ trọng lao động quản lý còn không quá 12%, lao động phục vụ, phụ trợ giảm đến mức 22% và lao động công nghệ đạt 66% trên tổng số lao động.

- Công ty phát triển bền vững, đổi mới công nghệ, mô hình quản trị theo hướng hiện đại và chuyên môn hóa cao; cơ cấu tổ chức, lao động gọn nhẹ, hợp lý, nâng cao năng suất lao động và chỉ tiêu công nghệ, chất lượng sản phẩm đảm bảo lợi ích của người lao động và các cổ đông. Nâng cao năng suất lao động, tăng mức thu nhập của người lao động, có cơ chế, chính sách đãi ngộ thỏa đáng để thu hút, giữ chân người lao động có trình độ tay nghề cao.

- Chủ động trong công tác tài chính, đảm bảo thu hồi toàn bộ công nợ nội bộ, thu xếp đủ vốn đáp ứng yêu cầu sản xuất cũng như đầu tư Công ty, đảm bảo các chỉ tiêu tài chính yêu cầu như hệ số nợ, khả năng thanh toán ngắn hạn, thanh toán nhanh...

- Đẩy nhanh các dự án trọng điểm của Công ty để đạt những mục tiêu đã đề ra;

- Tiếp tục nghiên cứu, đề xuất triển khai các dự án chế biến sâu các sản phẩm từ kẽm thỏi và axit sunfuaric, như bột oxits kẽm 99,99%, phân bón nông nghiệp ...

VI. TỔ CHỨC THỰC HIỆN

1. Tổ chức triển khai thực hiện Đề án

- Báo cáo Hội đồng quản trị Công ty thông qua Đề án tái cơ cấu công ty để trình Đại hội đồng cổ đông phê duyệt (dự kiến tháng 7 năm 2018).

- Đề án được ĐHĐCDĐ công ty phê duyệt, thành lập Ban chỉ đạo tổ chức triển khai thực hiện đề án.

- Ban điều hành Công ty có trách nhiệm trong việc tổ chức triển khai thực hiện theo nội dung và lộ trình đã được phê duyệt.

2. Đối với cơ cấu tổ chức quản lý, cơ chế quản lý

Triển khai sắp xếp lại bộ máy quản lý điều hành Công ty cho phù hợp cũng như hoàn thiện, đổi mới cơ chế quản lý nội bộ Công ty cho phù hợp với mô hình tăng trưởng, cơ cấu, định hướng phát triển kinh doanh và cơ cấu tổ chức sản xuất kinh doanh sau tái cơ cấu.