

Số: 998 /CV-TCTĐG

Hà Nội, ngày 23 tháng 12 năm 2017

BÁO CÁO TÌNH HÌNH QUẢN TRỊ CÔNG TY
(Năm 2017)

Kính gửi: - Ủy ban Chứng khoán Nhà nước
- Sở Giao dịch Chứng khoán

- Tên công ty đại chúng: Tổng Công ty Đức Giang - CTCP
- Địa chỉ trụ sở chính: Số 59 Phố Đức Giang, Phường Đức Giang, Long Biên, Hà Nội
- Điện thoại: 04 38271344, Fax: 38271896 Email: haidd@mayductgiang.com.vn
- Vốn điều lệ: 71.811.600.00đ

Các thành viên của Hội đồng quản trị:

Stt	Thành viên HĐQT	Chức vụ	Số buổi họp tham dự	Tỷ lệ	Lý do không tham dự
1	Ông Hoàng Vệ Dũng	Chủ tịch HĐQT	04	100%	
2	Ông Phạm Tiến Lâm	Ủy viên HĐQT	04	100%	
3	Ông Phạm Thanh Tùng	Ủy viên HĐQT	04	100%	
4	Ông Nguyễn Đình Tú	Ủy viên HĐQT	04	100%	
5	Ông Nguyễn Văn Tuấn	Ủy viên HĐQT	04	100%	

I. Các Nghị quyết/Quyết định của Hội đồng quản trị :

Kết quả SXKD năm 2017

Chỉ tiêu	ĐVT	TH 2017	KH 2017	TH 2016	2017/2016	SS KH
Tổng DT	Tỷ đồng	2.957	3.005	2.770	107%	98%
XK	Tr USD	105	112,2	102	103%	94%
TIDG	Tỷ đồng	450,1	450	409	110%	100%
TTTT	Tỷ đồng	65,6	56	39	170%	117%

Khối SX	Tr USD	34,6	42,2	35,9	96%	82%
Chi phí XTTM	Tỷ đồng	3,8		2,6	147%	
Lợi nhuận	Tỷ vnd	45	45	43,1	116%	100%

Những nội dung chính năm 2017 :

Đánh giá chung TCT, khối SX và TIDG không đạt kế hoạch. TTTT đạt 65 tỷ vượt KH. 6T đầu năm kết quả khá thấp, 6T cuối năm XTTM đã đẩy mạnh hơn bổ sung cho thiếu hụt kim ngạch XK để đạt 105 triệu USD.

1/ Thị trường xuất khẩu, Xúc tiến thương mại:

- Phát triển ODM: Thực hiện thành công hợp đồng ODM đầu tiên với khách hàng TailorByrd jacket/vest 10.000sp, ký tiếp somi 13.000sp. Thường xuyên phát triển mẫu ODM nhất là 6T cuối năm.
- Phát triển thị trường Nga: Lần đầu tiên Đức Giang tham gia hội chợ dệt may quốc tế, mở showroom tại Matxcova. Gần đây nhất ngày 11/12 đã đàm phán nhận các đơn hàng jacket đầu tiên của MODIS với số lượng trên 50.000sp.
- Tổ chức 25 đoàn đi XTTM các thị trường. Ký được khách mới quan trọng như TailorByrd, Rabboni. Xây dựng đối tác chiến lược với GW, HC, DFA, Rabboni.
- Kiểm soát tốt hàng FOB, số tiền thu được là 2,9 triệu USD gồm GW, MK, Levy, HC, và một số khách hàng khác.
- Cơ cấu lại danh mục khách hàng: Sau khi phân tích đánh giá TCT đã dừng hợp tác với IDG, Kidiliz, K-elim, E-land, Motive, GJ, DK do hiệu quả thấp và thiếu hợp tác.

2/ Kinh doanh nội địa:

<i>Diễn giải</i>	<i>Doanh thu (tỷ đồng)</i>		
	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>SS %</i>
TIDG = 450.1 tỷ			
BHLĐ, ĐPVP	132,3	114,7	115%
Hàng Thời trang	58,1	41,5	140%
Thang máy	120,1	145,6	83%
MMTB	115,2	40,7	283%
DT khác	24,3	66,1	37%

<i>Diễn giải</i>	<i>Doanh thu (tỷ đồng)</i>		
	<i>2017</i>	<i>2016</i>	<i>SS %</i>
TTTT = 65.6 tỷ			
BHLĐ, ĐPVP	42,48	34,0	125%
Hàng Thời trang	23,08	4,5	511%

Quản lý bán hàng bằng phần mềm HT-Soft. Khai trương bán hàng online trên trang web *HeraDG.com.vn* và *DGCselection.com.vn*.

3/ Điều hành KHSX, phục vụ SX:

+ Năm 2017 tình hình diễn biến nhanh và phức tạp nên trực tiếp các đ/c lãnh đạo TCT đã tập trung theo dõi, phân tích để xử lý nhanh công việc.

+ Lãnh đạo TCT cùng KHTT trực tiếp bám sát các đơn vị, xử lý nhanh tiến độ giao hàng nhất là mùa cao điểm. Giảm hàng đi AIR như Levy 6.426sp so với 20.388sp, GW 1.621sp so với 11.746sp 2016, Bueltel 1.200sp.

+ Đẩy mạnh SX hàng Nội địa:

- Từ tháng 5 TCT đã quyết định hòa chung KHSX nội địa với XK vào làm một để huy động tối đa nguồn lực. Bố trí năng lực, điều hành KHSX chủ động, kịp thời hơn trước. Huy động TTTK SX đơn hàng nhỏ, nhiều cỡ vóc, tiến độ gấp. Năng lực SX hàng nội địa tăng lên đến 80.000sp/tháng.
- Bố trí nhân viên chuyên đi lấy, giao nhận hàng cho các đơn vị sản xuất nhỏ, tạo điều kiện thuận lợi, tâm lý tốt cho các vệ tinh.
- MDG đã cắt BTP cho các đơn vị Vệ tinh.

+ Từ T3/2017 đưa phần mềm quản lý đơn hàng vào vận hành.

4/ Năng suất, chất lượng, MMTB và công nghệ cải tiến, lao động:

TT	Đơn vị	Doanh thu CM (USD)				Sản lượng (chiếc)			Năng suất		
		2017	2016	SS (%)		2017	2016	SS (%)	2017	2016	SS (%)
				KH	CK						
1	TB - 1	2.654.181	2.453.493	95	108	317.285	299.160	106	20,0	15,9	126
2	HDF	4.281.960	3.952.000	93	108	2.839.565	2.558.860	111	16,5	16,4	100
3	Đức Hạnh	5.371.799	4.557.905	84	118	3.580.427	2.960.378	121	17,9	16,1	111
4	Đức Giang	8.473.026	9.739.811	84	87	2.260.938	2.670.932	85	20,8	20,8	100
5	TH	1.694.195	1.848.327	85	92	953.301	496.319	192	17,5	13,6	129
6	TB - 2	6.456.006	7.626.212	76	85	3.710.724	4.479.371	83	17,3	18,0	96
7	VT - 2	1.977.622	2.172.187	77	91	407.110	392.790	104	15,3	15,1	101
8	VT - 1	1.279.430	1.723.750	66	74	234.924	212.730	110	18,6	19,1	98
9	Lạc Thủy	1.575.081	1.379.173	61	114	709.263	780.913	91	10,2	7,7	132
10	Đô Lương	784.266		101		548.309			7,6		
	Tổng DT	34.547.566	35.452.858	82	97	15.561.846	14.851.453	105	17,0	17,0	100

a) Năng suất:

- Thị trường khó khăn, các đơn hàng nhỏ lẻ chất lượng đòi hỏi cao, CM giảm, đơn vị chưa chủ động được nguồn hàng.
- Điều hành SX của quản đốc, trưởng ca, tổ trưởng còn yếu. Điều tiết chuyên chưa hợp lý, cân bằng chuyên chậm, chưa quan tâm hướng dẫn thao tác, chưa phát huy hết năng lực CN, tình trạng CN chờ việc.
- Lúng túng trong phân chuyên khi LĐ giảm, LĐ nghỉ.

- CBSX chưa kịp thời, may mẫu không đạt phải may lại làm chậm tiến độ CBSX.
- Nghiên cứu SP chưa sâu, chưa có giải pháp công nghệ tối ưu và kịp thời. Ứng dụng cũ gá, MMTB chưa triệt để, nhất là 6T đầu năm.
- CB theo dõi mặt hàng chưa bám sát thực tế, khi vào SX đơn vị báo thiếu mới biết; khi có phát sinh xử lý chưa nhanh; cân đối các đơn hàng chưa hợp lý; vẫn còn tình trạng trống chuyen cục bộ.
- Một số đơn vị chưa thích nghi với việc chuyển đổi khách hàng, tâm lý chưa tốt.

b) Chất lượng:

- QLCL thiếu trách nhiệm, chưa nhìn nhận được sớm vấn đề nên phương án khắc phục thường bị muộn; phối hợp QLCL với nhà máy chưa tốt dẫn đến công việc không hiệu quả. Một số QC còn yếu về nghiệp vụ.
- Tình trạng hàng bị tái chế diễn ra khá thường xuyên ảnh hưởng lớn đến năng suất và tiến độ giao hàng tại hầu hết các đơn vị trong hệ thống.
- Trường hợp khiếu nại về CL nặng nhất là somi HC tại HDF.

c) Công nghệ cải tiến:

Hiệu quả đầu tư:

- + MMTB chuyên dùng phát huy tốt như máy 2 kim, máy vắt sô 2 kim 5 chỉ điện tử, máy lập trình, đặc biệt là máy lập trình khổ lớn, máy nhồi lông vũ, máy dàn bông nhồi, máy cắt lazer, máy ép keo tiêu xoay.
- + Đầu tư tăng năng lực SX: Đưa vào hoạt động 2 nhà máy may somi và veston tại cụm CN Đô Lương, xưởng 2 tại HDF, xưởng 2 tại Lạc Thủy.

Tổng hợp đầu tư MMTB 2017 và dự kiến đầu tư MMTB 2018

TT	Tên đơn vị	2017	2018	So sánh
1	Tổng công ty	0,75 tỷ	0,77 tỷ	103%
2	May Đức Giang	10,52 tỷ	5,31 tỷ	50%
3	May Hưng Nhân	9,63 tỷ	2,39 tỷ	25%
4	HDF	5,63 tỷ	1,15 tỷ	20%
5	May Việt Thành	4,04 tỷ	1,52 tỷ	38%
6	May Đức Hạnh	2,78 tỷ		
7	May Lạc Thủy	7,74 tỷ	1,31 tỷ	17%
8	May Đô Lương	59,88 tỷ	7,55 tỷ	13%
9	May Việt Thanh	0,45 tỷ	0,99 tỷ	220%
Cộng		101 tỷ	21 tỷ	21%

- + Tổ chức cắt tập trung tại một số đơn vị như may Việt Thanh, Lạc Thủy, VT1, TB1. Tại VT1 còn tổ chức kỹ thuật tập trung.
- + Toàn TCT có 86 sáng kiến cải tiến tiêu biểu. Trong đó có ý tưởng về máy dàn bông nhồi, CKM đã chế tạo thành công máy phục vụ SX hàng Đông 17.
- + 6 tháng cuối năm TCT và MĐG tập trung đẩy mạnh công nghệ cải tiến giúp cho các đơn vị trong và ngoài hệ thống thúc đẩy năng suất, cải thiện giao hàng.
- + Tiếp tục triển khai LEAN về phát hiện và triệt tiêu lãng phí, cân bằng chuyền tại MĐG, HDF, TB2 cho hiệu quả tốt. Hạn chế: Cải tiến không triệt để, đo năng lực CN chưa chính xác. QLCL tại nguồn chưa tốt, tỷ lệ lỗi còn cao, vốn trong chuyền nhiều, cân bằng chuyền chưa chính xác.
- + Tổ chức SX jacket tại Lạc Thủy để linh hoạt SX jacket và quần bước đầu khả quan.

d) Lao động:

STT	Đơn vị	Lao động			Tiền lương				Ngày công		
		Đầu tháng 1/2017	Cuối tháng 12/2017	+/-	2017	2016	SS KH (%)	SS CK (%)	2017	2016	+/-
1	MĐG	1.565	1,314	(251)	5.888.000	5.770.000	98	102	407.319	440.998	(33.679)
2	VT - 1	307	243	(64)	5.311.000	5.135.000	100	103	68.811	110.250	(41.439)
3	VT - 2	523	440	(83)	5.072.000	4.737.000	103	107	128.999	172.448	(43.449)
4	TB - 1	530	458	(72)	5.052.000	4.633.000	100	109	132.645	153.740	(21.095)
5	TB - 2	1.568	1,314	(254)	4.706.000	4.771.000	92	99	373.889	424.387	(50.498)
6	HDF	910	927	17	4.983.000	4.784.000	101	104	259.850	265.116	(5.266)
7	TH	429	324	(105)	5.000.000	4.349.000	106	115	97.301	160.590	(63.289)
8	Đức Hạnh	1.120	1,127	7	4.778.000	5.006.000	80	95	300.890	307.996	(7.106)
9	Lạc Thủy	713	727	14	3.953.000	3.623.000	101	109	154.778	172.900	(18.122)
10	Đô Lương	261	470	209	3.200.000		144		102.833		102.833
Tổng		7.926	7.344	(582)					2.027.315	2.208.425	(181.110)

Một số nguyên nhân biến động LD:

- + Năng suất thấp nên lương CN thấp, quản lý chưa tốt, làm thêm giờ nhiều.
- + Cạnh tranh LD trong khu vực khốc liệt do các đơn vị mới đưa ra những ưu đãi cao như TB2, TB1 và đô thị hóa cao như MĐG.
- + Thay đổi chế độ BHXH tác động đến lao động chạy chế độ.
- + Biến động LD diễn ra nhanh nên việc tuyển dụng, đào tạo tay nghề cho CN không theo kịp làm cho năng suất thấp, thu nhập CN thấp.

II. Các giải pháp trong năm 2018

1/ Xuất khẩu:

- Phát triển ODM tiếp tục là ưu tiên hàng đầu trong năm 2018. XTTM liên tục và mạnh dạn hơn trong đó thị trường Mỹ vẫn là ưu tiên số 1, tiếp đến là EU, Nga, TQ. Ưu tiên đơn hàng lớn, thời gian SX dài để áp dụng công nghệ đẩy mạnh NS.
- Tăng tối đa với khách hàng truyền thống như LEVY, MK, GW, HC, DFA, Bueltel, G2000. Tập trung vào Jacket Rabboni, Somi, Dệt kim, Veston.
- Tiếp tục tìm kiếm đối tác NN để đàm phán mô hình hợp tác tại các đơn vị thành viên của ĐG như Đô Lương, HDF, Lạc Thủy.
- Tăng FOB từ 61% lên 65%. Đẩy mạnh sourcing NPL nhất là NPL trong nước để làm FOB hiệu quả và chủ động khi sức ép giá ngày càng gay gắt. Phòng TCKT xây dựng quy trình phân bổ chi phí để có thể tính toán kiểm soát hiệu quả hàng FOB theo từng khách hàng.
- Hoàn thiện GD1 phần mềm quản lý đơn hàng. Triển khai GD2 – phần mềm quản lý NPL.
- củng cố và phát triển năng lực SX Vệ tinh để bù đắp cho năng lực SX sụt giảm của ĐG. ĐG hỗ trợ tối đa về MMTB và công nghệ cải tiến để Vệ tinh SX hiệu quả, giữ được LĐ.
- Nâng cao năng lực hoạt động, tăng cường nguồn lực cho ODM, FOB như XTTM, Sourcing, Pattern Maker, kiểm soát Định mức, đặc biệt là khâu thiết kế cần tính đến việc đi thuê thiết kế.
- Đẩy mạnh jacket ngay trong 4T đầu năm 2018 để tăng kim ngạch: Lần đầu tiên ĐG có đơn hàng jacket lớn cho SX trái vụ, không phải làm quần IDG và khách nhỏ lẻ khác. KHTT cần huy động lực lượng bám sát các NCC để lo NPL trong 12/2017 và tháng 1/2018.

2/ Kinh doanh Nội địa:

- Cơ sở là DT thực hiện 2017 cộng với phần tăng trong năm 2018. Rà soát hàng hóa tồn kho. KHSX hàng mới với số lượng mỗi mã vài trăm sản phẩm. Mũi nhọn là hàng Thời trang, ĐP BHLĐ; Phát triển hệ thống phân phối như VinDS, FiviMart và Co-op Mart, đẩy mạnh bán hàng online.
- Phát triển vải giá thấp để cạnh tranh, nhất là lĩnh vực BHLĐ.
- Tiếp tục điều hành tập trung KHSX hàng XK và Nội địa đảm bảo năng lực SX khoảng 70.000 ÷ 80.000sp nội địa mỗi tháng.

3/ Khối Sản xuất:

- Đơn vị chủ động tính toán KH và đăng ký với TCT. Kế hoạch đảm bảo cho công ty đủ trang trải chi phí và có lãi, KH phù hợp năng lực, tăng trưởng phát triển. Tăng năng suất LĐ là trọng tâm nhất của năm 2018, đặc biệt khối jacket sẽ thuận lợi ngay từ Quý I/2018 khi có đơn hàng lớn của Rabboni, Levy, MK; sơ mi Costco gần 400.000sp.
- Đẩy mạnh Công nghệ Cải tiến như là khâu đột phá; Một số đơn vị như MĐG, HN, HDF mạnh dạn đầu tư MMTB chuyên dùng để tăng khấu hao,

làm chủ một số công nghệ như chân bông nhồi, lông vũ, lập trình điện tử, đính cúc sòng, vv... để phát huy NS cao nhất.

Huy động CBNV giỏi tại các đơn vị làm nòng cốt của Công nghệ Cải tiến giúp cho các đơn vị trong và ngoài hệ thống. Đưa Công nghệ Cải tiến trở thành phong trào thường xuyên, liên tục thông qua việc khuyến khích sáng kiến cải tiến trong toàn hệ thống, biểu dương khen thưởng kịp thời.

- Tiếp thu chuyển giao công nghệ SX veston; Jacket; Interllo Cut.
- Củng cố nhà máy đẩy mạnh NS để giữ vững mối quan hệ hợp tác với các đối tác nước ngoài đặc biệt là Hojeon tại VT2.
- Triển khai LEAN với trọng tâm là cân bằng chuyên, 5S.
- Chuyển đổi SX nhanh, hạn chế mất NS trong một số ngày đầu vào chuyên.
- Quản lý SX sát sao: Quản đốc, Tổ trưởng quản lý đôn đốc CN làm việc hiệu quả trong giờ. Quan tâm thường xuyên hướng dẫn thao tác cho CN.
- Nâng cao thu nhập, giảm thời gian làm việc để giữ LD, đi đôi với tuyển dụng bổ sung LD. Một số đơn vị ít LD có thể tính đến phát triển năng lực SX bên ngoài dựa trên lực lượng Kỹ thuật mạnh của đơn vị mình.
- Thủ trưởng đơn vị chủ động và chịu trách nhiệm về chất lượng. Quản lý chất lượng tại nguồn, không để xảy ra tái chế.
- Duy trì hệ thống đánh giá TNXH các khách hàng như: WRAP, Macys, BSCI, BW, VF.
- Đảm bảo tuyệt đối an toàn SX nhất là công tác PCCC.

III. Thay đổi danh sách về người có liên quan của công ty đại chúng theo quy định tại khoản 34 Điều 6 Luật Chứng khoán: Không

IV. Giao dịch của cổ đông nội bộ và người liên quan: Không

1. Giao dịch cổ phiếu: không
2. Các giao dịch khác: không

V. Các vấn đề cần lưu ý khác: Không

Chủ tịch HĐQT

(Ký tên và đóng dấu)

Hoàng Vệ Dũng