

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP. HỒ CHÍ MINH**

LÊ VĂN HIỀN

**PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY LẮP
MÁY VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ : 62.34.05.01**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ KINH TẾ

TP. HỒ CHÍ MINH – NĂM 2009

Công trình được hoàn thành tại Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh

Người hướng dẫn khoa học : **TS. Hồ Tiến Dũng**
TS. Nguyễn Thanh Hội

Phản biện 1 : **PGS.TS Nguyễn Xuân Quế** - Trường Đại học Marketing TP. Hồ Chí Minh

Phản biện 2 : **PGS.TS Nguyễn Quang Thu** - Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

Phản biện 3 : **PGS.TS Phan Đăng Tuất** - Bộ Công thương

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Nhà nước họp tại Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh vào lúcgiờ.....ngàytháng.....năm...

Có thể tìm hiểu Luận án tại Thư viện Quốc gia hoặc Thư viện Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.

MỞ ĐẦU

I. Lý do nghiên cứu

Năm 2006, Việt Nam trở thành thành viên của WTO, đã đem lại nhiều cơ hội lẫn thách thức cho các doanh nghiệp trong nước, vì phải đối mặt với các tổng công ty, tập đoàn quốc tế lớn có công nghệ tiên tiến, thương hiệu nổi tiếng và có nhiều kinh nghiệm về quản lý kinh doanh hiện đại. Đối với Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam (LILAMA), đơn vị đã có những đóng góp quan trọng trong việc xây dựng các công trình trọng điểm quốc gia về: điện, dầu khí, thép, hoá chất và phải thường xuyên cạnh tranh với các tập đoàn công nghiệp lớn trên thế giới, ngay cả các dự án trong nước. Cho nên, việc xây dựng định hướng phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam, nhằm tăng khả năng cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa kinh tế là một yêu cầu hết sức cấp thiết.

II. Tình hình nghiên cứu liên quan đến đề tài

1. Ngoài nước

Việc nghiên cứu quá trình phát triển nhằm để tái cấu trúc các công ty đã và đang được nhiều quốc gia nghiên cứu và thực hiện, nhằm làm cho các công ty phát triển thành công trong tiến trình hội nhập kinh tế quốc tế như: Hàn Quốc, Nhật Bản, Hoa kỳ, Singapore, Malaysia... Các công trình trên đã để lại nhiều kinh nghiệm quý về lý luận và thực tiễn, có thể làm tài liệu tham khảo tốt cho tiến trình phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam.

2. Trong nước

Có nhiều bài viết đề cập đến mô hình hoạt động của các Tổng Công ty 90 và 91 của các tác giả; **Hồ Xuân Hùng**, Phó ban đổi mới DNNN trực thuộc Thủ tướng Chính phủ [I.17], **PGS.TS. Trần Ngọc Thơ** [I.48], **Ông Trần Đức Lai Thứ trưởng Bộ Truyền thông-Thông tin** [I.47] và của **TS. Nguyễn Trọng Hoài** [I.27], đều có chung nhận định là các Tổng Công ty nhà nước, đã có vai trò nhất

định trong việc phát triển kinh tế xã hội của Việt Nam thời gian qua. Tuy nhiên, trong quá trình đổi mới và hội nhập với nền kinh tế thế giới vẫn còn nhiều bất cập, cần phải đánh giá toàn diện, để tiếp tục đổi mới mô hình hoạt động, nhằm phát huy vai trò chủ đạo của các Tổng Công ty nhà nước, trong sự nghiệp Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa đất nước và để phù hợp với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế. Song, chưa có công trình nào nghiên cứu một cách toàn diện về phát triển các tổng công ty nhà nước trong ngành công nghiệp lắp máy.

III. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài: Quá trình phát triển của ngành công nghiệp lắp máy Việt Nam.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài: Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam.

IV. Mục tiêu nghiên cứu

Các nghiên cứu của luận án nhằm: (1) Xây dựng cơ sở lý luận về vai trò của ngành công nghiệp lắp máy đối với phát triển kinh tế xã hội; (2). Phân tích quá trình phát triển và hiện trạng hoạt động của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam để tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam. Từ đó, đề xuất mục tiêu và các giải pháp phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đến năm 2020.

V. Phương pháp nghiên cứu

Để nghiên cứu và thực hiện đề tài luận án, tác giả sẽ sử dụng các phương pháp nghiên cứu duy vật biện chứng, phương pháp thống kê - mô tả, phân tích tổng hợp, phương pháp chuyên gia và phương pháp dự báo.

VI. Những đóng góp khoa học của luận án

Luận án sẽ có những đóng góp về mặt lý luận và thực tiễn như sau.

1. Về mặt lý luận :

- Trình bày cơ sở khoa học về vai trò của ngành công nghiệp lắp máy trong quá trình phát triển nền kinh tế Việt Nam.

- Xây dựng hệ thống các phương pháp đánh giá thực trạng để tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ và quy trình xây dựng các chiến lược phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam.

- Khái quát bài học kinh nghiệm về phát triển của một số tổng công ty công nghiệp nặng trên thế giới hoạt động trong ngành công nghiệp lắp máy, làm cơ sở tham khảo để xây dựng định hướng phát triển ngành công nghiệp lắp máy nói chung và Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam.

2. Về thực tiễn:

- Vận dụng hệ thống các phương pháp để đánh giá thực trạng hoạt động của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam trong thời gian vừa qua, nhằm tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam.

- Đề xuất các giải pháp đồng bộ và cụ thể về phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đến năm 2020, thành Tổng Công ty Công nghiệp nặng LILAMA.

- Giúp các Bộ ngành tham khảo bổ ích trong xây dựng chiến lược, quy hoạch và chính sách phát triển ngành công nghiệp lắp máy Việt Nam.

- Ngoài ra, kết quả nghiên cứu còn làm tài liệu tham khảo để phát triển các Tổng Công ty nhà nước ở các ngành khác.

VII. Bố cục của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và kiến nghị, phụ lục, tài liệu tham khảo, luận án được tổ chức thành 3 chương sau đây:

Chương 1: Cơ sở khoa học về phát triển ngành công nghiệp lắp máy.

Chương 2: Hiện trạng hoạt động của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam.

Chương 3: Giải pháp phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đến năm 2020.

CHƯƠNG 1:

CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ PHÁT TRIỂN NGÀNH CÔNG NGHIỆP LẮP MÁY

1.1. Tổng quan về ngành công nghiệp lắp máy

1.1.1. Sự hình thành của ngành công nghiệp lắp máy

Các nước công nghiệp phát triển trên thế giới trong quá trình công nghiệp hóa, đã xuất hiện nhiều công ty chế tạo thiết bị, nhằm sản xuất và cung cấp thiết bị, phục vụ cho việc xây dựng nền công nghiệp nước nhà. Ban đầu, các công ty này vừa chế tạo thiết bị vừa đảm nhận luôn việc lắp máy, đến lúc công nghiệp phát triển cao, việc cung cấp thiết bị cho một công trình gồm nhiều chủng loại do nhiều nhà cung cấp khác nhau. Cho nên, cần có một công ty sản xuất cung cấp thiết bị chính cùng với nhiều công ty cung cấp thiết bị phụ, công ty cung cấp thiết bị chính đảm nhận toàn bộ công việc lắp máy. Vì thế, có nhiều doanh nghiệp chuyên lắp máy ra đời và đã hình thành nên ngành công nghiệp lắp máy.

Ở các quốc gia như: ở Đức có SIEMENS, ở Nhật Bản có Mitsubishi Heavy Industries, Itochu Heavy Industries, Ở Hàn Quốc có Hyundai Heavy Industries, Samsung Heavy Industries, ở Trung Quốc Donfang Electric, Tianjin, ở Malaysia có RANHIL, ở Singapore có Samberwang Corporation. Hầu hết các tổng công ty này đều thực hiện các dự án quan trọng của quốc gia họ dưới hình thức tổng thầu EPC.

Ở Việt Nam, trong thời kỳ đầu xây dựng Chủ Nghĩa Xã Hội, đã xây dựng các nhà máy như: Thủy điện Hòa Bình, Nhiệt điện Phả Lại, Xi măng Bỉm Sơn, Hoàng Thạch, Giấy Bãi Bằng, Thủy điện Trị An... Trong thời kỳ này, nhà nước đang thực hiện việc quản lý các doanh nghiệp theo cơ chế kế hoạch hóa tập trung, vì vậy tất cả các dự án đều được thực hiện theo kế hoạch nhà nước giao và Bộ Xây dựng có trách nhiệm đảm nhận toàn bộ công việc xây dựng và lắp máy. Để thực hiện công việc này, Bộ Xây dựng đã thành lập nhiều

tổng công ty xây dựng và một tổng công ty chuyên ngành lắp máy, cho nên, lúc đầu ngành lắp máy thuộc lĩnh vực xây lắp. Trong thời kỳ hội nhập kinh tế, các dự án FDI hoặc các dự án do nhà nước đầu tư, đều thực hiện đấu thầu theo hình thức tổng thầu trọn gói EPC. Để phù hợp với xu thế, Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đã đổi mới về thiết bị, công nghệ, con người nhằm phát triển theo hướng tổng thầu EPC và đã thắng thầu nhiều dự án EPC lớn trong nước như : Nhiệt điện Cà Mau 1 và Cà Mau 2, Nhơn Trạch 1, Xi măng Thăng Long.... Thực tế, LILAMA đã trở thành tổng thầu EPC có thể cạnh tranh được với các tập đoàn, tổng công ty công nghiệp nặng hàng đầu quốc tế tại Việt Nam.

1.1.2. Xu hướng phát triển của ngành công nghiệp lắp máy trên thế giới.

Tổng quan : Mô hình tổng thầu EPC (E : Engineering - thiết kế, P : Procurement - cung cấp thiết bị, C : Construction - xây dựng, lắp máy, chạy thử và bàn giao) đang được các tổng công ty công nghiệp lắp máy hàng đầu thế giới áp dụng và đã trở thành thông lệ phổ biến trên thị trường quốc tế.

Xu thế phát triển của ngành công nghiệp lắp máy trên thế giới: Các nước công nghiệp phát triển như G7, Châu Âu, họ đã có ngành công nghiệp cơ khí phát triển từ lâu và hiện nay đạt đến một trình độ công nghệ cao và cùng với với thực trạng thiếu nguồn nhân lực, cho nên, các tổng công ty công nghiệp nặng ở các nước này có xu hướng phát triển như sau : Họ tập trung vào việc nghiên cứu thiết kế công nghệ ; chế tạo các thiết bị chủ lực ; đảm nhận việc lắp các thiết bị chủ lực này ; thực hiện quản lý tiến độ, chất lượng và chạy thử dự án. Các công việc khác còn lại của dự án EPC đều lựa chọn nhà thầu phụ của địa phương hoặc quốc gia thứ 3 thực hiện.

1.2. Đặc điểm kinh tế kỹ thuật của ngành công nghiệp lắp máy

1.2.1. Quy trình sản xuất

Quy trình công nghệ lắp máy thực hiện qua các công đoạn sau :
 (1) Thiết kế ; (2) Chế tạo thiết bị ; (3) Thi công xây dựng và lắp máy;
 (4) Chạy thử và bàn giao công trình.

1.2.2. Nguyên liệu

Nguyên liệu sử dụng trong ngành công nghiệp lắp máy bao gồm 4 nhóm chính như sau: Thiết bị trọn gói, thiết bị dạng bán thành phẩm, vật liệu chính và vật liệu phụ.

1.2.3. Máy móc và thiết bị thi công

Máy móc và thiết bị thi công trong ngành lắp máy chia thành hai nhóm: (1) *Nhóm máy móc phục vụ cho việc chế tạo thiết bị cơ khí:* Đây là các máy móc được bố trí tại các nhà máy chế tạo thiết bị cơ khí. (2) *Nhóm các thiết bị thi công lắp máy tại công trường:* Đây là các thiết bị đặc chủng như; các cần cẩu thủy lực, các thiết bị căn chỉnh, các thiết bị hàn, các thiết bị thử thủy lực, thông thổi làm sạch, thiết bị kiểm tra độ chính xác, các thiết bị kiểm tra không phá hủy (NDT), các thiết bị thí nghiệm điện....

1.2.4. Lao động

Lao động trong ngành công nghiệp lắp máy có thể chia thành 4 nhóm chính: Nhóm cán bộ quản lý và kinh doanh; nhóm kỹ sư thiết kế và nghiên cứu phát triển; nhóm kỹ sư kỹ thuật; nhóm công nhân kỹ thuật và công nhân kỹ thuật bậc cao.

1.2.5. Vốn

Ngành công nghiệp lắp máy là ngành cần có vốn lớn.

1.2.6. Mô hình tổ chức và quản lý

Ngành công nghiệp lắp máy có mô hình tổ chức theo dạng chuyên môn hoá cao.

1.2.7. Thị trường

Là các dự án đầu tư lớn trong nước và nước ngoài.

1.3. Vai trò của ngành công nghiệp lắp máy trong phát triển kinh tế xã hội

Ngành công nghiệp lắp máy có các vai trò quan trọng đối với việc phát triển kinh tế xã hội như sau: (1) Tạo ra giá trị sản lượng lớn đóng góp vào GDP cho quốc gia; (2) Góp phần vào sự nghiệp công nghiệp hóa đất nước; (3) Góp phần vào việc thay đổi cơ cấu kinh tế ngành; (4) Góp phần vào việc phát triển ngành cơ khí chế tạo; (5) Góp phần vào việc đào tạo và thu hút lao động kỹ thuật bậc cao .

1.4. Những yếu tố tác động đến sự phát triển ngành công nghiệp lắp máy

1.4.1. Những yếu tố bên trong

Những yếu tố bên trong của ngành lắp máy bao gồm : Sản phẩm chủ lực, trình độ phát triển công nghệ, mô hình tổ chức quản lý, quy mô và mô hình tổ chức sản xuất, nguồn nhân lực, vốn đầu tư và cơ cấu đầu tư.

1.4.2. Những yếu tố môi trường bên ngoài

Môi trường vĩ mô : Bao gồm tốc độ tăng trưởng GDP, FDI, tỉ lệ lạm phát, mức độ hội nhập quốc tế, đường lối công nghiệp hóa, dân số và địa lý và chính sách của nhà nước đối với doanh nghiệp.

Môi trường vi mô : Bao gồm khách hàng, đối thủ hiện tại, đối thủ tiềm năng, quyền năng của nhà cung cấp và sản phẩm thay thế.

1.5. Kinh nghiệm phát triển của một số tổng công ty hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp lắp máy trên thế giới.

Từ kết quả nghiên cứu về mô hình phát triển của một số tổng công ty trên thế giới hoạt động trong lĩnh vực công nghiệp lắp máy như: Siemens, MHI và HHI, các bài học kinh nghiệm được rút ra như sau: (1) Trong quá trình phát triển họ đều có chiến lược thích hợp và lộ trình vươn ra thị trường thế giới; (2) Có mô hình tổ chức chuyên môn hoá cao, với sự liên kết chặt chẽ giữa các đơn vị thành viên; (3) Chú trọng đầu tư vào công tác R&D; (4) Bộ máy tổ chức gọn và hiệu quả; (5) Chú trọng đến đào tạo nguồn nhân lực; (6) Thường xuyên tái cấu trúc để phù hợp với thị trường trong từng giai đoạn.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1 :

Để thực hiện đường lối công nghiệp hóa, xây dựng đất nước thành nước công nghiệp phát triển, mỗi một quốc gia đều có một số tổng công ty công nghiệp lắp máy để thực hiện sứ mạng đó. Trong quá trình phát triển các tổng công ty này chịu sự tác động lớn của môi trường vĩ mô như: Tốc độ tăng GDP, chính sách thu hút đầu tư nước ngoài, đường lối công nghiệp hóa, mức độ hội nhập kinh tế thế giới cũng như chính sách ưu đãi và quản lý đối với doanh nghiệp. Bên cạnh môi trường vĩ mô, các tổng công ty này còn chịu sự tác động của môi trường trong ngành mà theo M. Porter đó là 5 lực lượng cạnh tranh.

Từ các cơ lý luận về việc phát triển ngành công nghiệp lắp máy, chương 1 cũng nghiên cứu về lịch sử phát triển của các tổng công ty công nghiệp lắp máy lớn trên thế giới, đã rút ra được 6 bài học kinh nghiệm bổ ích cho việc xây dựng các giải pháp phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam, cũng như các doanh nghiệp khác trong ngành công nghiệp lắp máy nói chung.

CHƯƠNG 2:

HIỆN TRẠNG HOẠT ĐỘNG CỦA TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM

2.1. Tổng quan về Tổng Công ty Lắp máy Việt nam

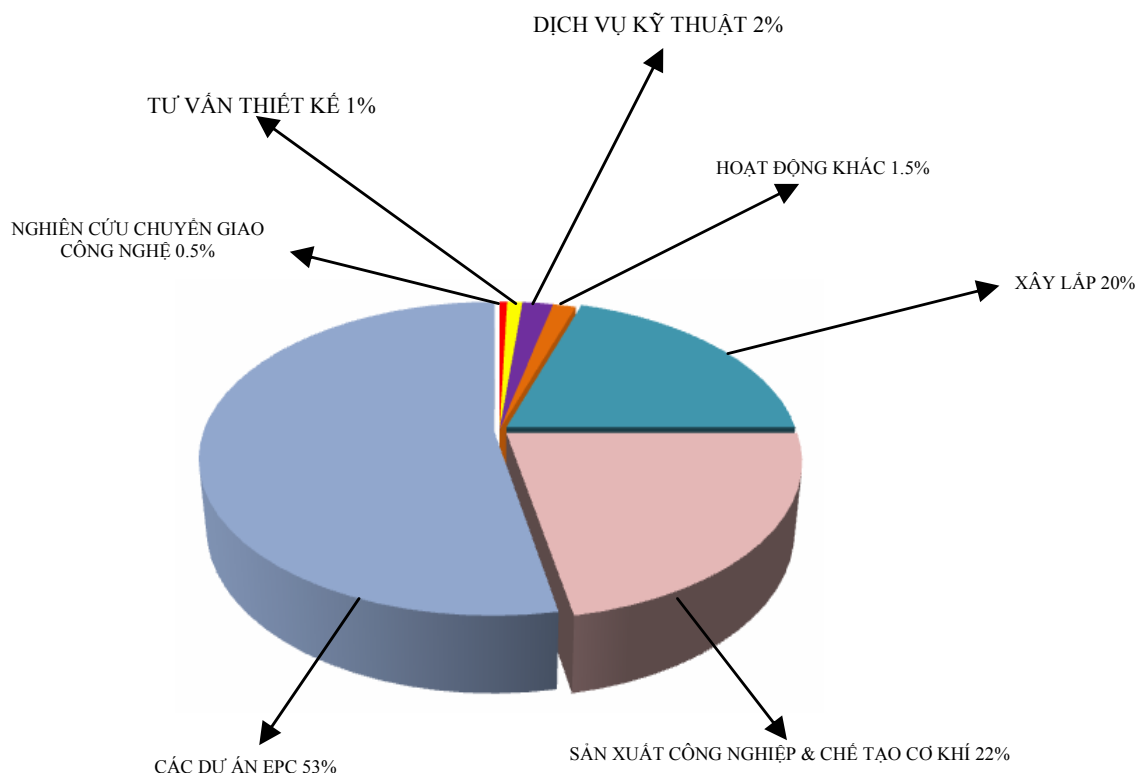
2.1.1. Lịch sử hình thành Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam

Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam được thành lập năm 1960 và đã trải qua 3 giai đoạn : Giai đoạn 1960 - 1979, có tên gọi là Công ty Lắp máy thuộc Bộ Xây dựng; giai đoạn 1979 - 1995, có tên gọi là Liên hiệp các Xí nghiệp Lắp máy thuộc Bộ Xây dựng; giai đoạn từ 1995 đến nay, có tên gọi là Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam (LILAMA).

2.1.2. Về cơ cấu sản phẩm hiện trạng của LILAMA

Đến thời điểm 2008, LILAMA có 7 lĩnh vực kinh doanh như sau: Các dự án EPC; sản xuất công nghiệp và chế tạo thiết bị cơ khí;

xây lắp; dịch vụ kỹ thuật; tư vấn thiết kế; nghiên cứu và chuyển giao công nghệ và các hoạt động khác. Về cơ cấu sản phẩm theo biểu đồ 2.1 dưới đây.



Biểu đồ 2.1. Cơ cấu sản phẩm của LILAMA tại thời điểm 2008

2.1.3 Quy mô và mô hình tổ chức hiện trạng của LILAMA

LILAMA là Tổng Công ty được thành lập theo Quyết định 90-TTg có mô hình tổ chức như sau:

- Các đơn vị hạch toán phụ thuộc gồm có: 4 công ty hạch toán phụ thuộc, các ban dự án quản lý dự án, các văn phòng đại diện, 2 trường cao đẳng nghề và viện công nghệ hàn.

- Các công ty hạch toán độc lập gồm có: 16 công ty cổ phần do LILAMA nắm quyền chi phối, 1 công ty TNHH MTV và 2 công ty liên doanh với nước ngoài.

Về quy mô, LILAMA là công ty hàng đầu Việt Nam trong lĩnh vực công nghiệp lắp máy, có 23 công ty thành viên phân bố trên toàn

quốc, về nhân lực có 24.663 người, doanh thu năm 2008 là 806 triệu USD, chiếm xấp xỉ 1% GDP của Việt Nam.

2.2. Kết quả sản xuất kinh doanh của LILAMA

2.2.1 Giá trị sản xuất kinh doanh.

Giá trị sản xuất kinh doanh của LILAMA theo bảng 2.1 dưới đây.

Bảng 2.1: Giá trị sản xuất kinh doanh của LILAMA

ĐVT: Tỉ đồng

CHỈ TIÊU/NĂM	2004	2005	2006	2007	2008
1. Giá trị sản lượng	3.015	5.121	8.310	10.925	14.128
Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm (%)	48	70	62	31	29
2. Tổng doanh thu	2.356	4.387	7.367	9.743	12.900
Tỷ lệ tăng trưởng hàng năm (%)	41	86	68	32	32

Nguồn: Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam [I.40]

2.2.2 Lợi nhuận

Lợi nhuận của LILAMA qua các năm đều tăng, năm 2004 có lợi nhuận là 26 tỉ đồng, năm 2005 là 31 tỉ đồng, năm 2006 là 79 tỉ đồng, năm 2007 là 163 tỉ đồng và năm 2008 là 229 tỉ đồng.

2.2.3 Khả năng tài chính và tích lũy vốn

Vốn chủ sở hữu của LILAMA qua các năm đều tăng, năm 2004 có vốn chủ sở hữu là 290 tỉ đồng, năm 2005 là 325 tỉ đồng, năm 2006 là 350 tỉ đồng, năm 2007 là 723 tỉ đồng và năm 2008 là 780 tỉ đồng. Về khả năng tài chính, LILAMA có vốn chủ sở hữu trên doanh thu năm 2008 rất thấp chỉ có 6% .

2.2.4 Kim ngạch xuất nhập khẩu

Kim ngạch xuất nhập khẩu của LILAMA theo bảng 2.2 dưới đây.

Bảng 2.2: Kim ngạch xuất nhập khẩu của LILAMA

ĐVT: 1.000USD

CHỈ TIÊU / NĂM	2004	2005	2006	2007	2008
1- Giá trị kim ngạch nhập khẩu	133.664	126.419	378.239	54.216	305.645
2- Giá trị kim ngạch xuất khẩu	3.136	3.340	8.500	18.734	36.759

Nguồn: Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam [I.40]

2.3. Đánh giá sự tác động các yếu tố bên trong đối với hoạt động của LILAMA

2.3.1. Sản xuất kinh doanh

Bảng 2.3 Hiệu quả kinh doanh của LILAMA

ĐVT: Tỷ đồng

Chỉ tiêu\ Năm	2004	2005	2006	2007	2008
1 Tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu (%)	1.12	0.72	1.08	1.67	1.78
2 Tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu (%)	9.07	9.75	22.66	22.56	29.3
3. Tỷ lệ vốn chủ sở hữu trên doanh thu. (%)	12	7	5	7	6

Nguồn: Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam [I.40]

Qua số liệu ở 2.1 và 2.3 cho thấy LILAMA có tốc độ tăng doanh thu cao, có lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu hàng năm đều tăng. Tuy nhiên, tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu còn rất thấp.

2.3.2 Sản phẩm chủ lực và thị trường

Sản phẩm chủ lực của LILAMA là các dự án EPC, kể đến là các sản phẩm cơ khí chế tạo và xây lắp các công trình công nghiệp lớn về nhiệt điện, thủy điện, dầu khí, thép, xi măng Thị trường chủ yếu của LILAMA cho đến nay là các công trình công nghiệp lớn trong nước, đối với sản phẩm cơ khí chế tạo phần lớn thay thế hàng nhập khẩu, phần còn lại được xuất khẩu ra thị trường các nước trong khu vực.

2.3.3 Trang thiết bị và công nghệ

Trong những năm qua, LILAMA đã chú trọng đầu tư trang thiết bị và công nghệ cho các lĩnh vực thiết kế, chế tạo thiết bị cơ khí và lĩnh vực lắp máy. Đối với lĩnh vực thiết kế, đã đầu tư nhiều phần mềm thiết kế hiện đại, để thực hiện được các khâu thiết kế, ngoại trừ khâu thiết kế công nghệ (PFD: Process Flow Diagram) chưa được đầu tư, vì thể tính tự động hóa trong thiết kế chưa cao. Đối với lĩnh vực chế tạo thiết bị cơ khí, tỷ lệ thiết bị với công nghệ CNC trong các công ty thành viên nằm trong khoảng từ 5% đến 20% trong tổng số

thiết bị, là còn thấp so với các nước trong khu vực. Đối với lĩnh vực lắp máy, LILAMA đã đầu tư công nghệ và thiết bị hiện đại, trên mức trung bình so với các tổng công ty cùng ngành trong khu vực Đông Nam Á.

2.3.4 Nguyên liệu

Nguyên liệu sử dụng trong ngành công nghiệp lắp máy bao gồm 4 nhóm: (1) Nhóm thiết bị trọn gói như; tua bin, máy phát điện, máy bơm, van điều khiển, máy biến áp, thiết bị trao đổi nhiệt, bao hơi, thiết bị điều khiển, thiết bị cấp nhiên liệu...chủ yếu là nhập khẩu từ nước ngoài. (2) Nhóm thiết bị dạng bán thành phẩm như ; lò hơi các bộ lọc khí, bộ ngưng tụ, băng tải, phần cốt lõi của thiết bị này được nhập khẩu, phần còn lại do LILAMA chế tạo trong nước. (3) Nhóm vật liệu chính chủ yếu như ; ống công nghệ, cáp điện, thép hình, thép tấm, các phụ kiện về ống, van ... hầu hết phải nhập khẩu từ nước ngoài. (4) Nhóm vật liệu phụ chủ yếu được cung cấp bởi thị trường trong nước.

2.3.5. Lao động

Lao động của LILAMA bao gồm cán bộ quản lý, kỹ sư kỹ thuật và công nhân lành nghề, tất cả đều phải được đào tạo chuyên sâu. Tính đến thời điểm 2008 LILAMA có 24.663 người. Chia theo ngành nghề : (1) Cán bộ lãnh đạo và quản lý có 558 người chiếm tỷ trọng 2.26% ; (2) Kỹ sư và chuyên viên kỹ thuật có 2.987 người chiếm tỷ trọng 12,11%, trong đó có 243 kỹ sư thiết kế chiếm 8% trong tổng số kỹ sư kỹ thuật và chiếm 1% trong tổng số nguồn nhân lực của LILAMA ; (3) Chuyên viên kinh tế có 463 người, chiếm tỷ trọng 1,89% ; (4) Công nhân các loại có 19.283 người, chiếm tỷ trọng 78%.

Đánh giá về chất lượng lao động của LILAMA so với các tổng công ty cùng ngành như : HHI (Hyundai Heavy Industries) của Hàn Quốc LILAMA còn thấp hơn nhiều. Lao động của HHI có 24.830

người tương đương với LILAMA, họ có 3.200 kỹ sư thiết kế chiếm 12,89%, trong khi đó LILAMA chỉ có 243 kỹ sư thiết kế chiếm 1%.

Về năng suất lao động, mặc dù năng suất lao động của LILAMA tăng liên tục, năm 2005 NSLĐ bình quân là 272 triệu đồng trên năm, năm 2008 NSLĐ bình quân là 580 triệu đồng trên năm tăng gấp 2,1 lần năm 2005. Nhưng so với các tổng công ty cùng ngành trên thế giới như : Siemens, MHI, HHI thì năng suất lao động của LILAMA thấp hơn rất nhiều.

2.3.6 Về đầu tư

LILAMA đã chú trọng đến công tác đầu tư. Đến năm 2008 lũy kế thực hiện đầu tư giai đoạn 2001-2010 là 9.121 tỉ đồng, trong đó nhóm dự án sản xuất công nghiệp chiếm 86,38%, nhóm dự án chế tạo chiếm 8%, nhóm dự án nâng cao năng lực thiết bị thi công chiếm 0.53%. Cho thấy, cơ cấu đầu tư của LILAMA chưa tập trung đầu tư vào ngành kinh doanh chính.

2.3.7 Mô hình tổ chức sản xuất và quản lý

Mô hình tổ chức sản xuất của LILAMA chủ yếu là cơ cấu *hàng ngang*, có nhiều công ty cùng sản xuất ra một số sản phẩm giống nhau, về tổ chức quản lý, chủ yếu giao quyền tự chủ cho các công ty thành viên. Cho nên, chưa có sự phối hợp và chuyên môn hóa trong hệ thống các công ty thành viên, để hình thành sản phẩm chủ lực mang thế mạnh chiến lược của LILAMA.

2.3.8 Về năng lực cạnh tranh

LILAMA có năng lực cạnh tranh cao so với các đơn vị trong nước và có thể cạnh tranh với các tổng công ty lớn nước ngoài ở các dự án công nghiệp về điện, xi măng trong nước. Còn đối với thị trường nước ngoài năng lực cạnh tranh của LILAMA còn thấp.

2.3.9 Ma trận các yếu tố bên trong - IFE

Qua phân tích về hiện trạng hoạt động cũng như các yếu tố bên trong Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam, chúng ta có thể thiết lập ma trận bên các yếu tố bên trong- IFE. Tổng số điểm quan trọng của ma

trận các yếu tố bên trong của LILAMA là 2.28 (thấp hơn so với mức trung bình là 2.5), cho thấy hoạt động của các yếu tố nội bộ LILAMA chưa tốt, cần phải phân tích đánh giá nhằm đề ra định hướng để phát huy các điểm mạnh và cải thiện các điểm yếu của mình.

2.3.10 Tóm lược các điểm mạnh, điểm yếu của LILAMA

Điểm mạnh : Tốc độ tăng trưởng về doanh thu cao, có đội ngũ lao động kỹ thuật dồi dào, hội nhập quốc tế sớm, có trang thiết bị và công nghệ lắp máy hiện đại, bước đầu đã hình thành mô hình tổng thầu EPC theo hướng hội nhập quốc tế và đã xây được hệ thống các công ty thành viên đảm nhận chế tạo và lắp đặt hầu hết các công trình quan trọng quốc gia.

Điểm yếu : Hiệu quả kinh doanh chưa cao, trang thiết bị và công nghệ trong lĩnh vực chế tạo cơ khí thấp, cơ cấu về đầu tư vào các lĩnh vực sản xuất chưa hợp lý, mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh còn dàn trải theo kiểu cơ cấu *hàng ngang*, chưa đi vào chuyên môn hóa sâu trong hệ thống các công ty thành viên, công tác nghiên cứu và phát triển còn yếu, bộ máy tổ chức quản lý còn nhiều bất cập, chất lượng đội ngũ cán bộ kỹ sư trong khâu thiết kế và nghiên cứu phát triển còn yếu, tỉ lệ kỹ sư trong tổng số lao động còn thấp và năng lực cạnh tranh với các tổng công ty lớn nước ngoài còn yếu.

2.4. Đánh giá sự tác động các yếu tố bên ngoài đối với hoạt động của LILAMA.

2.4.1. Môi trường vĩ mô

Kinh tế : Từ năm 2000 đến nay GDP Việt Nam tăng trưởng cao khoảng từ 7-8%, thu hút FDI trong 5 năm trở lại đây tăng rất cao, năm 2007 là 20,3 tỷ USD, năm 2008 dự kiến là 64,01 tỷ USD. Mặt khác, năm 2008 là năm Việt Nam có tỉ lệ lạm phát tăng cao, do ảnh hưởng của suy thoái kinh tế toàn cầu.

Cơ chế chính sách: Với đường lối, chủ trương của Đảng và Nhà nước về Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa và phát triển ngành cơ khí

Việt Nam, về đổi mới cơ chế quản lý của các tổng công ty nhà nước sẽ là những yếu tố thuận lợi tác động đến sự phát triển của LILAMA.

Dân số và địa lý: Dân số của Việt Nam năm 2007 là 85.154.900 người, xếp hạng thứ 14 trên thế giới, trong độ tuổi lao động là 44.171.900 người và với cơ cấu lao động trẻ là điều kiện thuận lợi cho việc phát triển ngành công nghiệp nặng. Bên cạnh đó, Việt Nam là một quốc gia có hơn 3.000 km bờ biển, có nhiều cảng biển lớn, là điều kiện thuận lợi cho việc phát triển các ngành cơ khí chế tạo thiết bị nặng.

2.4.2 Môi trường vi mô

Khách hàng của LILAMA là chủ đầu tư các dự án công nghiệp lớn trong nước và FDI, nhà cung cấp nguyên liệu chính và dịch vụ chủ yếu là nước ngoài, đối thủ cạnh tranh hiện tại và tiềm năng là các tập đoàn, tổng công ty lớn của các nước G7, các nước Đông Á và Đông Nam Á.

2.4.3 Ma trận các yếu tố bên ngoài – EFE

Dựa trên việc phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài cả vĩ mô lẫn vi mô của LILAMA, chúng ta có thể thiết lập ma trận các yếu tố bên ngoài (EFE). Tổng số điểm quan trọng của LILAMA trong ma trận EFE là 2.49 (gần đạt mức trung bình là 2.5), điều này cho thấy phản ứng của LILAMA với các yếu tố môi trường ở mức độ chấp nhận được.

2.4.4 Ma trận hình ảnh các đối thủ cạnh tranh chính (CPM)

Các công ty công nghiệp lắp máy quốc tế được chia làm 3 nhóm chính để đánh giá: Nhóm thứ nhất gồm các công ty trong các nước G7; nhóm thứ hai các công ty từ các nước Đông Á và nhóm thứ ba các công ty từ các nước Đông Nam Á. Số liệu đánh giá ma trận các đối thủ cạnh tranh cho thấy, các công ty đến từ các nước Đông Á là các đối thủ cạnh tranh đáng quan tâm nhất, kế đến là các công ty đến từ các nước G7 và cuối cùng là các công ty đến từ các nước Đông Nam Á.

2.4.5 Tóm lược các cơ hội và nguy cơ của LILAMA

Cơ hội :

- Đường lối Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa của Đảng và với Chính sách ưu tiên phát triển ngành cơ khí, sẽ mở ra nhiều cơ hội về thị trường cho LILAMA.
- Đường lối đổi mới doanh nghiệp nhà nước của Đảng và Chính phủ, sẽ là cơ sở pháp lý để tái cấu trúc mô hình hoạt động sản xuất kinh doanh của LILAMA.
- GDP tăng trưởng cao và tỉ lệ vốn đầu tư so với GDP trong các năm qua rất cao tạo ra thị trường lớn.
- Xu hướng chuyển giao công nghệ của các nước phát triển đến các nước thứ 3.
- Đội ngũ lao động dồi dào của Việt Nam.
- Tốc độ tăng vốn của các nhà đầu tư nước ngoài (FDI) vào Việt Nam trong những năm gần đây cao.
- Việt Nam có bờ biển dài trên 3.000 km và có nhiều cảng biển thuận lợi cho việc phát triển chế tạo thiết bị công nghiệp nặng.

Nguy cơ :

- Thiết bị hiện hành của ngành cơ khí Việt Nam có công nghệ thấp.
- Việt Nam gia nhập WTO, tạo nên sự cạnh tranh gay gắt.
- Thị trường cung cấp nguyên liệu chính hiện tại của LILAMA, chủ yếu từ các nhà cung cấp nước ngoài.
- LILAMA chưa xác định và xây dựng được sản phẩm chủ lực, nên sẽ khó khăn để đối phó với các đối thủ cạnh.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2 :

Qua phân tích ở trên cho thấy trong quá trình hình thành và phát triển, LILAMA đã có nhiều đóng góp cho Sự nghiệp CNH – HĐH đất nước, góp phần vào việc phát triển ngành cơ khí Việt Nam, tạo ra năng lực cạnh tranh với các tổng công ty công nghiệp nước ngoài khi

tham gia vào các dự án ở Việt Nam và thông qua hoạt động của mình, LILAMA đã đào tạo một đội ngũ lao động có trình độ công nghệ hiện đại.

Qua kết quả đánh giá thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh và các yếu tố môi trường, đã tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của LILAMA.

Để tiếp tục phát triển và đóng góp vai trò của mình trong công cuộc xây dựng nước ta thành nước công nghiệp phát triển trong bối cảnh hội nhập kinh tế, LILAMA cần phải có các định hướng phát triển phù hợp, mới đạt được các mục tiêu cũng như để phát triển bền vững.

CHƯƠNG 3:

GIẢI PHÁP PHÁT TRIỂN TỔNG CÔNG TY LẮP MÁY VIỆT NAM ĐẾN NĂM 2020

3.1. Quan điểm và mục tiêu phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đến năm 2020

3.1.1. Quan điểm phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đến năm 2020

Xuất phát từ đường lối của Đảng và Nhà nước về CNH-HĐH, về đổi mới nâng cao hiệu quả và vai trò của các tập đoàn, tổng công ty nhà nước trong phát triển kinh tế xã hội. Đây là những cơ sở quan trọng để hình thành quan điểm phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam cụ thể như sau:

Một là: Phải sắp xếp và đổi mới LILAMA thành một Tổng Công ty Công nghiệp nặng.

Hai là: Phát triển LILAMA thành nhà tổng thầu EPC tạo nên khả năng cạnh tranh với các tổng công ty lớn quốc tế trong các dự án quan trọng trong nước và nước ngoài.

Ba là: Phát triển LILAMA thành tổng công ty có chuyên môn hóa cao, có cơ cấu dọc theo kiểu “*cung ứng – sản xuất*”, có bộ máy quản lý năng động hiệu quả.

3.1.2. Mục tiêu

Mục tiêu tổng quát:

Xây dựng Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam từ nay đến năm 2020, sẽ trở thành Tổng Công ty Công nghiệp nặng LILAMA (LHI: LILAMA HEAVY INDUSTRIES) theo mô hình tổng công ty hàng dọc kiểu “*cung ứng - sản xuất*” [I.28], tổ chức sản xuất theo hướng chuyên môn hóa cao theo từng lĩnh vực (Division), trong đó có một số công ty con nòng cốt về chế tạo thiết bị cơ khí, tổng thầu EPC, sản xuất công nghiệp và có nhiều công ty con khác là các nhà thầu phụ cung ứng và cung cấp dịch vụ.

Mục tiêu cụ thể:

Mục tiêu cụ thể của Tổng Công ty Công nghiệp nặng LILAMA như sau:

- (1). *Về chế tạo cơ khí*, LILAMA sẽ chế tạo và cung cấp các thiết bị chủ lực như: lò hơi nhiệt điện, thiết bị điện gió (Windtower), các tua bin máy phát thủy điện, thiết bị nghiền và băng tải xi măng, các thiết bị áp lực.
- (2). *Về sản xuất công nghiệp chính*, LILAMA sẽ có các nhà máy điện, thép tấm, xi măng, nhà máy sản xuất bơm van và đóng tàu.
- (3). *Về tổng thầu EPC*, LILAMA sẽ đảm nhận tổng thầu tất cả các dự án điện, năng lượng tái tạo, xi măng và một số dự án về dầu khí.
- (4). *Về dịch vụ kỹ thuật*, LILAMA sẽ đảm nhận bảo trì cho tất cả các dự án công nghiệp.
- (5). *Về nghiên cứu và chuyển giao công nghệ*, LILAMA sẽ nghiên cứu và chuyển giao các công nghệ hàn, công nghệ chế tạo và lắp thiết bị nặng.
- (6). *Trong lĩnh vực đào tạo*, LILAMA sẽ hình thành học viện công nghệ để đào tạo nguồn nhân lực về quản lý, nghiên cứu, thiết kế, giám sát và kỹ thuật bậc cao.

3.2. Các giải pháp phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đến năm 2020

3.2.1 Cơ sở hình thành và lựa chọn các giải pháp phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam

1) Hình thành các giải pháp trên cơ sở phân tích mô hình SWOT của Albert S Humphrey.

Trên kết quả phân tích ở chương 2, đã xác định các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ của LILAMA, trên cơ sở đó xây dựng ma trận SWOT và từ kết quả của ma trận SWOT, cho phép hình thành các nhóm giải pháp để phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đến năm 2020.

2) Lựa chọn các giải pháp bằng việc sử dụng các ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (QSPM)

Trên cơ sở các giải pháp được hình thành từ ma trận SWOT, sử dụng ma trận định lượng QSPM để đánh giá và lựa chọn các nhóm giải pháp.

3.2.2 Hệ thống các nhóm giải pháp để phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đến năm 2020

1) Nhóm giải pháp về sản phẩm chủ lực:

- *Đối với lò hơi, thiết bị điện gió và tua-bin thủy điện:* Trước mắt LILAMA mua bản quyền công nghệ (License) của các hãng lớn trên thế giới để chế tạo.

- *Đối với thiết bị xi măng, bồn áp lực, van và cầu trục:* Tiến hành sắp xếp và nâng cấp các Nhà máy Cơ khí của các Công ty LILAMA18, LILAMA 45-1, LILAMA Ninh Bình, để chuyên sâu vào chế tạo các thiết bị này.

- *Đối với đóng tàu:* Trước mắt mua bản quyền công nghệ và nâng cấp Công ty Đóng tàu Hải Phòng, để chế tạo tàu có trọng lượng 20.000DWT và tiếp tục đầu tư xây dựng nhà máy đóng tàu tại Soài Rạp có trọng tải 50.000DWT.

2) Nhóm giải pháp về công nghệ :

- *Giải pháp công nghệ thiết kế trong các dự án EPC:* Mua các phần mềm thiết kế công nghệ bao gồm: Phần mềm mô phỏng, phần

mềm kiểm tra tính tối ưu và phần mềm tự động hóa giải quyết các giao diện giữa các khâu thiết kế.

- *Giải pháp công nghệ trong lĩnh vực chế tạo cơ khí*: Mua bản quyền chế tạo lò hơi, bản quyền chế tạo thiết bị điện gió, bản quyền đóng tàu, bản quyền chế tạo van từ các nước G7 để thực hiện việc chế tạo.
- *Hình thành bộ phận nghiên cứu (R&D)*: Để nghiên cứu cải tiến công nghệ, trên cơ sở đó hình thành công nghệ chế tạo lò hơi, thiết bị điện gió và đóng tàu mang thương hiệu LILAMA.

3) Nhóm giải pháp về sản xuất nguyên liệu chủ lực: Nguyên liệu chủ lực của LILAMA trong chế tạo lò hơi, đóng tàu, cầu trục là thép tấm cường độ cao. Vì vậy, LILAMA cần kết hợp với các tổng công ty sản xuất thép trong nước, hình thành công ty cổ phần do LILAMA nắm cổ phần chi phối, để chế tạo thép tấm cường độ cao tại Việt Nam.

4) Nhóm giải pháp về nguồn nhân lực:

- *Đối với lực lượng lao động kỹ thuật*: Phải đầu tư trang thiết bị cho các Trường Cao đẳng nghề LILAMA để đảm bảo đào tạo đạt chất lượng công nghệ cao.
- *Đối với kỹ sư và các kỹ sư thiết kế*: Đầu tư nâng cấp Trường Cao đẳng LILAMA 2 thành Học viện Công nghệ, để đào tạo nâng cao cho lực lượng kỹ sư kỹ thuật, đạt trình độ về công nghệ thiết kế và công nghệ trong chế tạo và lắp máy theo tiêu chuẩn quốc tế.
- *Đối với cán bộ quản lý cấp cao và cán bộ quản lý sản xuất*, phối hợp với các trường đại học trong và ngoài nước, tổ chức đào tạo thường xuyên cho đội ngũ cán bộ quản lý của LILAMA.

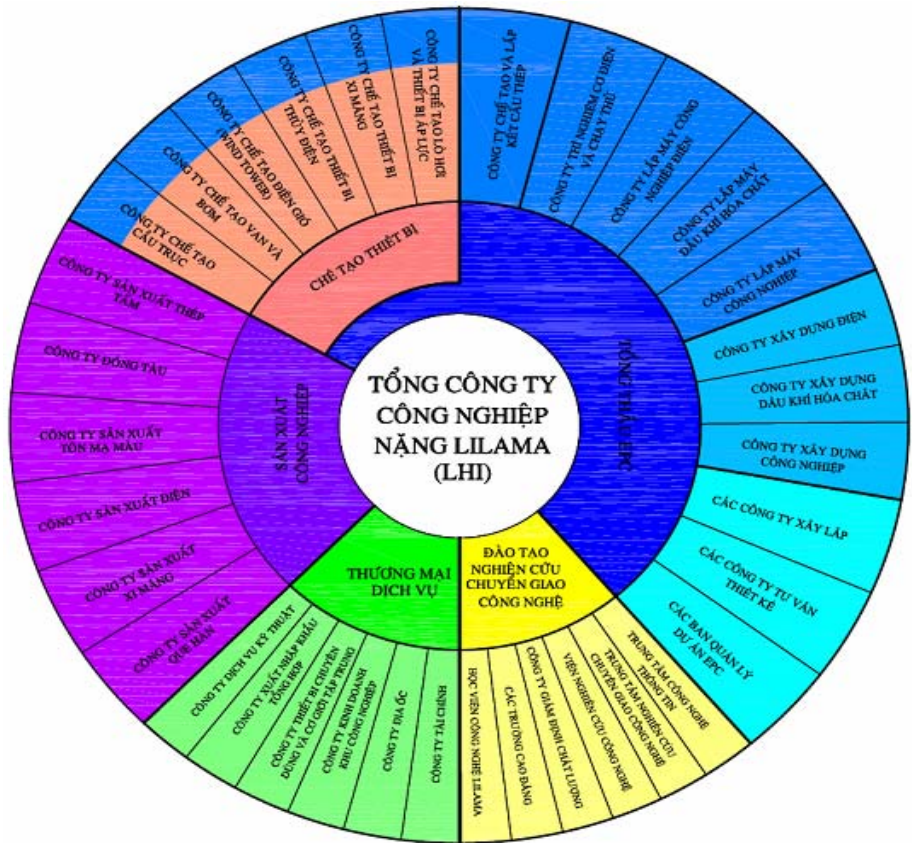
5) Nhóm giải pháp về đầu tư:

- *Điều chỉnh và xây dựng kế hoạch đầu tư*, tập trung đầu tư các nhà máy chế tạo thiết bị cơ khí như: Lò hơi, thiết bị điện gió, thiết bị xi măng, thủy điện, van, đóng tàu và nhà máy sản xuất nguyên liệu chủ lực.

- Đầu tư các sản phẩm chủ lực của LILAMA như: Lò hơi, điện gió, thiết bị xi măng và sản xuất nguyên liệu chính chủ lực.
- Khắc phục việc đầu tư dàn trải, tập trung đầu tư hoàn thành dứt điểm từng dự án để phát huy công năng và hiệu quả vốn đầu tư.

6) Nhóm giải pháp về hoàn thiện mô hình tổ chức sản xuất của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam

- Hình thành cơ sở pháp lý về công ty mẹ-con cho Tổng Công ty Công nghiệp nặng LILAMA
- Sắp xếp và hình thành các công ty con theo mô hình Tổng Công ty Công nghiệp nặng LILAMA có cơ cấu dọc kiểu “cung ứng - sản xuất” theo biểu đồ 3.1 dưới đây.



Biểu đồ 3.1: Mô hình tổ chức và lĩnh vực hoạt động của Tổng Công ty Công nghiệp nặng LILAMA năm 2020

- Hình thành mới một số công ty chế tạo và sản xuất công nghiệp.
- Sáp nhập một số công ty nhà nước vào LILAMA để hình thành các công ty con cấp 1 chuyên sâu trong lĩnh vực xây dựng.

- *Đầu tư nâng cấp các trường thành Học viện công nghệ LILAMA và các Viện nghiên cứu.*

7) Nhóm giải pháp về cơ chế chính sách của Đảng và Nhà nước

- Nhà nước cần có quy hoạch tổng thể mạng lưới phát triển ngành công nghiệp lắp máy và cơ khí chế tạo Việt Nam đến năm 2020

- Nhà nước cần sáp nhập một số công ty nhà nước, để hình thành một số Tổng Công ty Công nghiệp nặng hàng đầu của Việt Nam.

- Bổ sung vào Luật Công ty và ban hành cụ thể mô hình Tổng Công ty Công nghiệp nặng do nhà nước nắm quyền chi phối, hoạt động theo mô hình tổng công ty hàng dọc kiểu “*cung ứng - sản xuất*”.

- Nhà nước cần có chính sách ưu đãi về vốn đầu tư để phát triển ngành công nghiệp lắp máy.

3.3 MỘT SỐ KIẾN NGHỊ

3.3.1 Với Chính phủ

- Ban hành mô hình hoạt động và cơ cấu tổ chức của các Tổng Công ty công nghiệp nặng nhà nước nói chung và Tổng Công ty Công nghiệp nặng LILAMA.

- Phê duyệt quy hoạch mạng lưới phát triển ngành công nghiệp lắp máy Việt Nam đến năm 2020.

- Cho phép sáp nhập và tổ chức lại một số Công ty nhà nước hoạt động trong lĩnh vực chế tạo cơ khí và xây dựng vào LILAMA.

- Ban hành chính sách ưu đãi về vốn đầu tư để phát triển ngành công nghiệp lắp máy.

3.3.2 Với Bộ Xây dựng

Cho phép sáp nhập một số Công ty xây dựng vào LILAMA, chủ trì phối hợp với các bộ ban hành chính sách hỗ trợ về vốn và công nghệ cho LILAMA.

3.3.3 Với các Bộ khác

Bộ Giáo dục và Đào tạo, Bộ Lao động Thương binh và Xã hội, Bộ Nội vụ, chủ trì phối hợp cùng Bộ Xây dựng, Bộ Công Thương về việc đào tạo nguồn nhân lực, đề xuất phương án sắp xếp đổi mới và cơ chế hoạt động của mô hình Tổng Công ty Công nghiệp nặng Việt Nam.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3:

Việc phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam thành Tổng Công ty Công nghiệp nặng hàng đầu Việt Nam, theo mô hình tổng thầu trọn gói EPC các dự án công nghiệp theo thông lệ quốc tế, để LILAMA có đủ năng lực thực hiện xây dựng các công trình trọng điểm quốc gia, góp phần xây dựng ngành công nghiệp cơ khí chế tạo, là ngành công nghiệp nền tảng trong sự nghiệp Công nghiệp hóa - Hiện đại hóa, xây dựng nước ta thành nước công nghiệp phát triển vào năm 2020, là hết sức cần thiết cả về lý luận lẫn thực tiễn.

KẾT LUẬN

Để phát huy vai trò của các Tổng Công ty nhà nước trong quá trình công nghiệp hóa, hiện đại hóa xây dựng đất nước ta thành nước công nghiệp phát triển, theo cơ chế thị trường định hướng Xã Hội Chủ Nghĩa. Đảng và Nhà nước đã ban hành nhiều chủ trương chính sách nhằm sắp xếp, đổi mới mô hình hoạt động của các Tổng Công ty nhà nước. Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đã cố gắng đổi mới hoạt động sản xuất kinh doanh, đã có những đóng góp lớn trong phát triển kinh tế xã hội và trong Sự nghiệp công nghiệp hoá - Hiện đại hóa đất nước trong thời gian qua. Song, để LILAMA tiếp tục giữ vai trò nòng cốt trong việc thực hiện các dự án công nghiệp quan trọng của quốc gia, trong bối cảnh hiện nay có nhiều tổng công ty lớn quốc tế cạnh tranh gay gắt, đòi hỏi LILAMA phải có xây dựng định hướng phát triển một cách toàn diện, để trở thành Tổng Công ty Công

nghiệp nặng mạnh của Việt Nam, với chuyên môn hóa cao, hoạt động theo cơ cấu dọc dạng “*cung ứng - sản xuất*”. Có như vậy, mới đủ khả năng cạnh tranh với các tổng công ty hàng đầu quốc tế trên thị trường Việt Nam cũng như khu vực và quốc tế.

Cùng với các bài học kinh nghiệm được rút ra từ mô hình phát triển của các Tổng Công ty Công nghiệp nặng hàng đầu thế giới như; SIEMENS của Đức, Mitsubishi Heavy Industries của Nhật và Hyundai Heavy Industries của Hàn Quốc. Kết hợp với thực trạng hoạt động sản xuất kinh doanh của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam. Có 7 nhóm giải pháp phát triển LILAMA đến năm 2020 trở thành Tổng Công ty Công nghiệp nặng mạnh của Việt Nam. Đồng thời, là tổng công ty nòng cốt về chế tạo thiết bị cơ khí, được đề cập như sau:

- (1) Nhóm giải về sản phẩm chủ lực.
- (2) Nhóm giải pháp về công nghệ.
- (3) Nhóm giải pháp về sản xuất nguyên liệu chủ lực.
- (4) Nhóm giải pháp về nguồn nhân lực.
- (5) Nhóm giải pháp về đầu tư.
- (6) Nhóm giải pháp về hoàn thiện mô hình tổ chức sản xuất của Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam.
- (7) Nhóm giải pháp về cơ chế chính sách của Đảng và Nhà nước.

Tóm lại, các giải pháp về phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam đến năm 2020 được trình bày ở trên mang tính nguyên tắc định hướng, trong quá trình thực hiện cần phải triển khai thành các đề án và kế hoạch cụ thể cho từng lĩnh vực. Có như vậy, mới làm cho định hướng phát triển Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam mang tính khả thi cao, sớm trở thành Tổng Công ty Công nghiệp nặng hàng đầu Việt Nam, có đủ khả năng cạnh tranh và phát triển trong xu thế hội nhập kinh tế quốc tế sâu rộng. Đồng thời, sẽ tiếp tục góp phần vào việc xây dựng nước ta thành nước công nghiệp phát triển vào năm 2020.

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

1. **Le Van Hien (2006), *Developing the Machine Installation Corporation into an Industrial Group***. Economic Development Review, The HMC University of Economics, No. 137 - January, 2006, From page 16 to page 17.
2. **Le Van Hien (2006), *Better Competitiveness of LILAMA Corporation***. Economic Development Review, The HMC University of Economics, No. 143 - July, 2006, From page 23.
3. **Le Van Hien (2006), *The EPC Contract in Vietnam During the Global Integration***. Economic Development Review, The HMC University of Economics, No. 146 - October, 2006, From page: 16 to page 17.
4. **Le Van Hien (2006), *Phát triển mô hình tổng thầu trọn gói (EPC) đầu tư ở Việt Nam trong hội nhập kinh tế quốc tế***. Tạp chí: Phát triển kinh tế, Trường Đại học kinh tế TP.HCM, Số 192, Tháng 10, 2006 , Từ trang 41 đến trang 43.
5. **Le Van Hien (2007), *Equitization as a Way of Restructuring Companies after the WTO Membership***. Economic Development Review, The HMC University of Economics, No. 158 - October, 2007 From page 5 to page 7.