



## THÔNGIỆP

### CHỦ TỊCH HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

*gửi đến toàn thể thành viên Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình  
về các đối sách trước cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu*

Anh Chị Em thân mến,

Những diễn biến gần đây của nền kinh tế trên toàn cầu do đại dịch Covid-19 gây ra đang xấu đi rất nhanh chóng và sẽ tiếp tục có những hậu quả thật khó lường! Vì vậy, chúng ta cần triển khai hết sức mạnh mẽ, khẩn trương và đồng thời nhiều biện pháp để vượt qua cuộc khủng hoảng chưa từng có này.

Song song với các giải pháp mang tính chiến lược cho hàng thập kỷ, Lãnh đạo của Tập đoàn đã chuẩn bị những biện pháp vừa phù hợp với việc phát triển lâu dài, vừa đáp ứng cho việc đối phó với cuộc khủng hoảng trước mắt để duy trì bộ máy quản lý sản xuất kinh doanh, bảo đảm công ăn việc làm cho nguồn nhân lực rất lớn hiện nay; đồng thời, giúp Tập đoàn chúng ta nhanh chóng khôi phục sau cuộc khủng hoảng. Những giải pháp đó cụ thể gồm ba nhóm tái cấu trúc, đó là:

**I. Tái cấu trúc hệ thống quản lý** theo định hướng cho phép đại đa số thành viên có thể làm việc trên internet, không nhất thiết phải tập trung tại trụ sở. Tái cấu trúc hệ thống quản lý bao gồm ba giải pháp:

1. Áp dụng triệt để Hệ thống Quản lý Công việc TMS (Task Management System) để phối hợp làm việc giữa các phòng ban cũng như công trường. Trong ngày 16/3/2020 vừa qua, các cấp trưởng Khối Văn phòng trên toàn quốc đã được giới thiệu và hướng dẫn sử dụng Hệ thống này và đã bắt đầu áp dụng kể từ ngày 17/3/2020. Kế tiếp sẽ triển khai cho Khối Công trường theo từng khu vực với lịch trình sẽ thông báo sau. Yêu cầu tất cả công việc của cá nhân, đơn vị phải được hoạch định, báo cáo kết quả thực hiện trên hệ thống này. Đây cũng là cơ sở để trả lương, xét tăng lương cũng như giải quyết các chế độ phúc lợi, khen thưởng và đề bạt nhằm đảm bảo hơn sự công bằng. Bên cạnh đó, các nghiệp vụ đang thực hiện trên các hệ thống như PMS, ERP, Portal Office vẫn tiếp tục sử dụng.
2. Khi có nhu cầu họp trực tuyến, yêu cầu sử dụng ứng dụng Meeting Online của Tập đoàn, kết hợp với Zoom (cho video conference) hoặc các ứng dụng hỗ trợ khác như: Viber, Zalo, Skype, WhatsApp, Work Place... Với ứng dụng Meeting Online của Tập đoàn, việc phân công thực hiện kết luận cuộc họp sẽ được tự động chuyển qua hệ thống TMS để quản lý.
3. Trong tháng 4/2020, chữ ký số sẽ được áp dụng rộng rãi cho các giao dịch nội bộ. Theo đó, việc phê duyệt các khoản thanh toán, văn bản, bản vẽ, tài liệu và các phiếu trình... sẽ được thực hiện bằng chữ ký số. Việc áp dụng chữ ký số sẽ góp phần nâng cao sự tuân thủ quy trình làm việc ở tất cả các cấp, đảm bảo tính an toàn, tính duy

nhất của các tài liệu và kỳ vọng sẽ tiết kiệm được ít nhất 20% thời gian cho việc phê duyệt ở toàn bộ các bước trong qui trình, ít nhất 50% chi phí cho việc in ấn, sao lưu.

Cách làm việc này sẽ tiếp tục duy trì lâu dài như là một trong những biện pháp nâng cao trình độ quản lý, cải thiện chất lượng và năng suất lao động, tăng cường tính kỷ luật và hiệu quả tương tác giữa các cá nhân, đơn vị trên diện rộng.

Lãnh đạo Tập đoàn giao nhiệm vụ cho Văn phòng Quản lý Dự án PMO (Project Management Office) chủ trì việc cung cấp các giải pháp làm việc online trên toàn Tập đoàn, hướng dẫn trang bị thiết bị làm việc cá nhân cùng các phần mềm cài đặt tương ứng với từng vị trí công việc. Ngoài hình thức tổ chức hướng dẫn trực tiếp, Anh Chị Em có thể xem hướng dẫn sử dụng Hệ thống trên Portal Office. *(Mọi thắc mắc xin liên hệ với các Anh/ Chị sau đây để được hướng dẫn: Đoàn Trung Hiếu: 0917619205, Hà Thị Tường Vi: 0911897945, Nguyễn Chí Thiện: 0911897971, Phạm Hữu Huân: 0911888028).*

**II. Tái cấu trúc nguồn nhân lực** theo phương châm phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, tạo thêm việc làm hữu ích cho toàn thể thành viên Tập đoàn trong thời kỳ khủng hoảng, hướng đến mục tiêu không có một nhân tố tích cực nào phải bị cho nghỉ việc vì không bố trí được việc làm. *(Phương châm này nhất quán với chính sách mà Tập đoàn đã duy trì liên tục trong suốt ba thập kỷ qua và chúng ta nhất định sẽ không thay đổi trong nhiều thập kỷ tới).* Theo đó, tái cấu trúc nguồn nhân lực bao gồm năm giải pháp sau:

1. Đẩy mạnh công tác đào tạo trên hệ thống E-learning với nội dung đào tạo được thiết kế cho từng cá nhân phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh và định hướng mở rộng thị trường nước ngoài. Kiểm tra chặt chẽ kết quả đào tạo online, đảm bảo tính trung thực; không để xảy ra tiêu cực trong thi cử; xử lý nghiêm với hình thức kỷ luật cao nhất (cho thôi việc) những trường hợp vi phạm qui chế và gian lận trong thi cử.
2. Nguồn nhân lực nội bộ sau khi được đào tạo sẽ được lựa chọn để làm việc bán thời gian hoặc toàn thời gian cho các công ty thành viên, công ty mua bán sáp nhập, các đối tác chiến lược trong chuỗi cung ứng của Tập đoàn. Đây được xem là một khoản đầu tư lâu dài của Tập đoàn vào các công ty thành viên, các đối tác chiến lược để từng bước xây dựng một chuỗi cung ứng có chất lượng cao, hình thành "Hệ Sinh thái Tập đoàn Hòa Bình" có môi trường tốt, có năng lực cạnh tranh cao để thực hiện thành công chiến lược của Tập đoàn trong cả thập kỷ.
3. Tăng cường nhân lực cho việc phát triển kinh doanh và mở rộng thị trường, nâng cao tính chủ động trong việc tiếp cận với khách hàng tiềm năng tại tất cả các cấp quản lý. *(Trong thời gian qua, mặc dù nguồn vốn đầu tư vào lĩnh vực xây dựng, bất động sản bị giảm sút nhiều nhưng chính nhờ yếu tố tích cực và chủ động của toàn hệ thống trong tìm kiếm công việc, mở rộng thị trường chúng ta đã tham gia dự thầu nhiều dự án bao gồm cả công nghiệp, hạ tầng và nước ngoài với tổng giá trị đang dự thầu hiện nay lên đến trên 26.000 tỉ đồng).*
4. Tạm ngừng việc thành lập các phòng ban mới cho đến khi Tổng Giám đốc ban hành sơ đồ tổ chức đã được tái cấu trúc. Khi cần thiết, chỉ lập bộ phận chuyên trách ở cấp tổ, nhóm trực thuộc phòng ban hiện hữu. Đối với các cá nhân, đơn vị được giao thêm nhiệm vụ mới cần phải khai thác tối đa nguồn nhân lực sẵn có trong Tập Đoàn theo chế độ kiêm nhiệm. Các cấp quản lý cần sử dụng hệ thống quản lý công việc đã nêu ở mục (I) để đảm bảo sự hỗ trợ, tương tác cần thiết và Ban Giám đốc có thể giám sát

việc thực hiện trách nhiệm của các trưởng đơn vị, đánh giá năng lực các thuộc cấp, thực hiện các biện pháp nhắc nhở, uốn nắn khi cần thiết.

5. Với nguồn nhân lực dồi dào do thiếu công việc, Phòng Nhân sự sẽ đưa ra những tiêu chí rõ ràng, minh bạch để đánh giá và sàng lọc. Tất cả những nhân viên có nhiều cống hiến, có tinh thần cầu tiến, có thái độ tích cực trong công tác sẽ được giữ lại dù chưa bố trí được công việc ngay. Những nhân viên này sẽ được hướng dẫn thực hiện công tác đào tạo theo yêu cầu đã nêu trên (mục II.1, II.2) để chuẩn bị cung cấp nguồn nhân lực phù hợp cho các công ty thành viên, công ty liên kết và sau đó sẵn sàng cho việc khôi phục và phát triển sản xuất, kinh doanh sau khủng hoảng.

**III. Nâng cao năng lực tài chính và tái cấu trúc nguồn tài chính** với mục tiêu sử dụng nguồn vốn hiệu quả, đảm bảo khả năng thanh toán, duy trì hoạt động kinh doanh ổn định của Tập đoàn. Tái cấu trúc về tài chính bao gồm bảy giải pháp sau:

1. Lập một quỹ thuộc Công đoàn phù hợp với quy định của pháp luật, khuyến khích các thành viên của Tập đoàn đầu tư vào cổ phiếu HBC thông qua quỹ này.

Với sự tham gia tích cực của các thành viên trong Tập đoàn chúng ta sẽ tăng tỷ lệ nắm giữ của cổ đông nội bộ. Đây là cách tốt nhất để tăng niềm tin của cổ đông bên ngoài và các nhà đầu tư khi toàn thể nhân viên của Tập đoàn thể hiện sự cam kết gắn bó lâu dài qua việc góp vốn vào Tập đoàn để cùng chia sẻ rủi ro, chia sẻ gian nan-thử thách cũng như phú quý-vinh quang; cùng sát cánh với Ban Lãnh đạo để vượt qua bất cứ khó khăn nào.

Đây cũng chính là một cơ hội rất tốt để Anh Chị Em có thêm thu nhập hàng năm thông qua việc nhận cổ tức và với quyết tâm xây dựng Hòa Bình phát triển bền vững thì quyền lợi này sẽ được kế thừa cho đến đời con đời cháu của Anh Chị Em. Anh Chị Em cần xác định đây là khoản đầu tư góp vốn vĩnh viễn vào cổ phiếu HBC chứ không phải "lướt sóng", mua bán kiếm lời, khẳng định mỗi thành viên của Tập đoàn cũng chính là người chủ của Hòa Bình. Vì lý do trên, cũng như vấn đề xung đột lợi ích với cổ đông bên ngoài, chúng ta cần xác định ngay từ khi thành lập là cổ phiếu này sẽ không được phép bán ra, cổ đông chỉ được giao dịch nội bộ và được chia cổ tức.

Ban Chấp hành Công đoàn có trách nhiệm soạn thảo ngay Quy chế Quản lý Quỹ nói trên với yêu cầu đảm bảo phù hợp với các quy định của pháp luật hiện hành cũng như tính minh bạch, sự công bằng; đồng thời, Quy chế được toàn thể thành viên Hòa Bình ủng hộ và tích cực tham gia đầu tư vào cổ phiếu HBC thông qua Quỹ này trên nguyên tắc tự nguyện.

*(Kết thúc phiên giao dịch ngày 20/3/2020 giá cổ phiếu HBC chỉ ở mức 7.890 đồng/cổ phiếu, tương đương 50% so với giá trị sổ sách là 15.560 đồng/cổ phiếu. Tôi tin chắc rằng giá này không phản ánh đúng giá trị thật của Hòa Bình, một Tập đoàn Xây dựng hàng đầu của một quốc gia đang phát triển mạnh mẽ, có năng lực vượt trội và đã đạt được nhiều thành tích xuất sắc. Theo tôi, sở dĩ có tình trạng này là do tác động nhất thời của khủng hoảng kinh tế toàn cầu. Hòa Bình nhất định sẽ vượt qua khủng hoảng và sau khủng hoảng nhất định sẽ hồi phục và phát triển mạnh mẽ hơn. Hội đồng Quản trị đã xúc tiến các thủ tục để mua 10 triệu cổ phiếu quỹ và dự kiến Thứ 3 tuần sau, ngày 24/3/2020 sẽ được phép thực hiện giao dịch).*

Riêng tôi, nhân dịp này cũng xin được công bố ý định mà tôi đã ấp ủ từ lâu: Khi nghỉ hưu, 50% cổ phiếu của tôi sẽ được đưa vào các quỹ từ thiện, phục vụ cho các hoạt động xã hội-cộng đồng; 30% sẽ được chuyển vào Quỹ thuộc Công đoàn nói trên, phục vụ cho lợi ích chung của các thành viên trong Tập đoàn, 20% còn lại dành cho gia đình.

2. Tôi kêu gọi toàn bộ thành viên của Tập đoàn đóng góp một phần tiền lương nhận được từ tháng 3/2020 vào Quỹ nói trên. Tỷ lệ đóng góp phụ thuộc vào cấp bậc:
  - Chủ tịch Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc: 60%-80%
  - Thành viên Hội đồng Quản trị nội bộ, Ban Điều hành: 30%-50%.
  - Cấp Trưởng, Cấp Phó hoặc tương đương: 20%-30%.
  - Nhân viên: 10%-20%.
3. Tiết giảm tối đa chi phí tiền lương, tiền ngoài giờ, tiền thưởng hiệu suất, các phụ cấp không thiết yếu và các chi phí chung khác, bao gồm: Làm ngoài giờ phải thực hiện nghiêm việc phê duyệt của các cấp trước khi thực hiện; chỉ cho điểm hiệu suất trên trung bình (tức là điểm 4, 5) khi có những đóng góp rất xuất sắc; luân phiên nghỉ không hưởng lương vào sáng Thứ 7 hoặc vào những ngày không có công việc phải giải quyết; cân nhắc thật kỹ các khoản thưởng đột xuất; tạm thời cắt giảm các khoản phụ cấp xăng xe; tiết kiệm các loại chi phí văn phòng, chi phí công trường... (hướng dẫn chi tiết và cụ thể sẽ được phổ biến sau). Cần lưu ý, tiết giảm chi phí không có nghĩa là chúng ta phải cắt giảm tất cả các khoản chi thiết yếu và đảm bảo có hiệu quả, ví dụ như tăng cường đầu tư các chi phí giúp tạo thêm nhiều việc làm cho toàn thể các thành viên.
4. Do dự án xây dựng trên toàn thị trường bị giảm sút nên giá của nhiều mặt hàng sẽ giảm theo. Phòng Vật tư, Phòng Quản lý Thầu phụ, Công ty Matec cùng tất cả các đơn vị mua hàng, bán thanh lý vật tư phế liệu cần phải khai thác hệ thống mua sắm điện tử của Công ty cho cả nội dung "Mua" và "Bán", cần vận dụng tối đa cơ chế "đấu giá" để đảm bảo tính cạnh tranh và minh bạch.
5. Phòng Dự thầu cần cập nhật thường xuyên hơn giá mua hàng qua đấu giá điện tử cũng như căn cứ mức giảm các chi phí khác từ thành quả của việc tái cấu trúc để nâng cao tính cạnh tranh của giá dự thầu.
6. Các đơn vị nghiệp vụ liên quan ở cả công trường và văn phòng cần phối hợp chặt chẽ và xem xét một cách toàn diện các điều kiện của hợp đồng và thông tin trên Hệ thống Quản lý Dự án PMS (Projects Management System) để đảm bảo thu tiền từ phía khách hàng cũng như chi tiền cho nhà cung cấp, nhà thầu phụ vừa đúng thời hạn vừa phù hợp với khối lượng theo mục tiêu cân đối dòng tiền thu-chi của Tập đoàn, tuyệt đối không để phát sinh nợ khó đòi.
7. Song song với các giải pháp tái cơ cấu nguồn nhân lực, tái cơ cấu thành phần cổ đông theo hướng tăng tỉ lệ cổ đông nội bộ là tái cơ cấu nguồn vốn một cách tối ưu để đầu tư vào các công ty con, các công ty mua bán sáp nhập, các công ty liên kết phù hợp với chiến lược phát triển kinh doanh của Tập đoàn.

Trên đây là các biện pháp chủ yếu được tổng kết từ những sáng kiến của các thành viên trong Tập đoàn, Ban Lãnh đạo đã nhất trí cho triển khai áp dụng trong toàn Công ty mẹ bao gồm cả Khối Văn phòng và Khối Công trường. Đồng thời, khuyến khích và sẽ hỗ trợ để

các công ty thành viên, công ty liên kết đều áp dụng. Không chỉ giới hạn trong những biện pháp đã đề ra nói trên; Ban Lãnh đạo Tập đoàn kêu gọi các cấp quản lý trong phạm vi chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn của mình có thể đưa ra thêm nhiều sáng kiến và chủ động triển khai những giải pháp được cho là hữu hiệu nhất nhằm đối phó với tình hình khó khăn chung.

Tất cả các cấp từ Ban Giám đốc cho tới nhân viên cần hết sức khẩn trương thực hiện những nội dung trong Thông điệp. Ông Dương Đình Thanh, Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc Văn Phòng Quản lý Dự án, đã được Ban Lãnh đạo Tập đoàn nhất trí giao nhiệm vụ chủ trì việc tổ chức thực hiện các biện pháp này.

Thay mặt Ban Lãnh đạo, tôi xin gửi đến Anh Chị Em lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất về tất cả những nỗ lực, những sáng kiến quý báu mà Anh Chị Em đóng góp nhằm giúp Tập Đoàn của chúng ta vượt qua khó khăn này cũng như đã từng vượt qua bao sóng gió với nhiều thăng trầm trong suốt ba thập kỷ qua.

Tôi rất mong toàn thể thành viên Hòa Bình nhận thức rõ cuộc khủng hoảng hiện nay có quy mô toàn cầu với mức độ rất nghiêm trọng và diễn biến thật khó lường. Ban Lãnh đạo Tập đoàn vẫn đang nỗ lực xây dựng kế hoạch ứng phó rủi ro với kịch bản xấu nhất. Tôi tin tưởng tuyệt đối rằng với tinh thần "Cánh diều ngược gió", biến trở lực thành động lực, biến thử thách thành cơ hội; với tình yêu sâu sắc của thành viên dành cho Tập đoàn, với thái độ tích cực, tinh thần chủ động và truyền thống đoàn kết vượt khó, nhất định con tàu Hòa Bình của chúng ta sẽ vượt qua sóng to gió cả để tiến lên mạnh mẽ hơn sau khủng hoảng theo chiến lược vươn ra biển lớn nhằm thực hiện sứ mệnh và hoài bão mà tất cả chúng ta đã cùng xác định. Hành khúc "Mọi bước đi - Một giá trị" sẽ mãi vang lên hùng tráng trên mọi miền của tổ quốc vào mỗi sáng thứ hai hàng tuần.

Cuối cùng, tôi xin cầu chúc sức khỏe, hạnh phúc, ý chí và nghị lực luôn tràn đầy trong mỗi thành viên của Đại Gia đình Hòa Bình.

Chào quyết tâm và thắng lợi.

*TPHCM, ngày 23 tháng 3 năm 2020*

Thay mặt Ban Lãnh đạo  
Tập đoàn Xây dựng Hòa Bình

Lê Viết Hải  
Chủ tịch Hội đồng Quản trị  
Tổng Giám đốc