

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGUYỄN KIM CƯỜNG

GIẢI PHÁP TÁI CƠ CẤU CÔNG TY CỔ PHẦN
THAN HÀ LÂM - QUẢNG NINH

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN LÝ KINH TẾ

THÁI NGUYÊN - 2014

ĐẠI HỌC THÁI NGUYÊN
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ VÀ QUẢN TRỊ KINH DOANH

NGUYỄN KIM CƯỜNG

**GIẢI PHÁP TÁI CƠ CẤU CÔNG TY CỔ PHẦN
THAN HÀ LÂM - QUẢNG NINH**

Chuyên ngành: Quản lý kinh tế
Mã số: 60.34.04.10

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: PGS.TS. NGUYỄN ĐÌNH LONG

THÁI NGUYÊN - 2014

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan đề tài luận văn tốt nghiệp cao học “*Giải pháp tái cơ cấu Công ty Cổ phần than Hà Lâm - Quảng Ninh*” là công trình nghiên cứu độc lập của tác giả dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Nguyễn Đình Long. Công trình được nghiên cứu trong thời gian tác giả theo học lớp Cao học Quản lý Kinh tế của trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh - Đại học Thái Nguyên và trong quá trình công tác tại Công ty cổ phần Than Hà Lâm - Vinacomin.

Các tài liệu, số liệu mà tác giả sử dụng có nguồn trích dẫn rõ ràng, không vi phạm quy định của pháp luật.

Kết quả nghiên cứu của luận văn chưa từng được công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu khoa học nào trước đây.

Tác giả xin cam đoan những điều trên là đúng sự thật, nếu sai, tác giả hoàn toàn xin chịu trách nhiệm.

Hà Nội, ngày ... tháng ... năm 2014

Tác giả

Nguyễn Kim Cương

LỜI CẢM ƠN

Luận văn được thực hiện dưới sự hướng dẫn tận tình của thầy giáo **PGS.TS Nguyễn Đình Long**. Xin được trân trọng cảm ơn thầy Long đã rất nhiệt tình chỉ bảo và hướng dẫn học viên trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thiện công trình này.

Tác giả xin trân trọng cảm ơn Ban giám hiệu Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh Thái nguyên, Phòng Quản lý đào tạo Sau đại Đại học, các khoa, phòng của Trường Đại học Kinh tế và Quản trị kinh doanh Thái Nguyên đã tạo điều kiện tốt nhất để tôi hoàn thành Luận văn tốt nghiệp này.

Tác giả cũng xin gửi lời cảm ơn đến các phòng, ban và toàn thể các viên chức của Công ty cổ phần Than Hà Lâm - Vinacomin đã nhiệt tình cung cấp thông tin để học viên hoàn thành được công trình nghiên cứu này.

Tác giả mong muốn được lắng nghe và sẽ tiếp thu những chia sẻ, đóng góp ý kiến thiết thực của các thầy, cô giáo trong hội đồng chấm luận văn thạc sỹ để luận văn được hoàn thiện và có ý nghĩa thiết thực hơn. Xin chân thành cảm ơn các thầy cô giáo trong hội đồng.

Xin trân trọng cảm ơn!

Tác giả

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC.....	iii
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	vii
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	viii
MỞ ĐẦU	1
1. Tính cấp thiết của đề tài	1
2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài	3
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu của đề tài	3
4. Ý nghĩa khoa học và thực tiễn của đề tài	4
5. Những đóng góp mới của đề tài	4
6. Kết cấu của luận văn	4
Chương 1: CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ THỰC TIỄN VỀ TÁI CƠ CẤU DOANH NGHIỆP	5
1.1. Cơ sở lý thuyết về tái cơ cấu doanh nghiệp	5
1.1.1. Các khái niệm	5
1.1.2. Nội dung của tái cơ cấu doanh nghiệp và điều kiện áp dụng	8
1.1.3. Các phương thức tái cơ cấu doanh nghiệp.....	10
1.2. Kinh nghiệm thực tiễn về tái cơ cấu doanh nghiệp ở trong và ngoài nước	33
1.2.1. Kinh nghiệm trong nước	33
1.2.2. Kinh nghiệm ở nước ngoài	35
1.2.3. Một số bài học kinh nghiệm	45
1.2.4. Tình hình nghiên cứu liên quan tới đề tài	46
Chương 2: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	49
2.1. Các câu hỏi nghiên cứu	49
2.2. Phương pháp nghiên cứu.....	49
2.2.1. Phương pháp chọn điểm nghiên cứu	49

2.2.2. Phương pháp thu thập thông tin.....	49
2.2.3. Phương pháp khảo sát thực địa.....	50
2.2.4. Phương pháp tổng hợp số liệu.....	51
2.2.5. Phương pháp phân tích số liệu	51
2.3. Hệ thống chỉ tiêu nghiên cứu	52
2.3.1. Chỉ tiêu kinh tế.....	52
2.3.2. Chỉ tiêu về xã hội.....	55
Chương 3: MÔ HÌNH HOẠT ĐỘNG CỦA VINACOMIN VÀ THỰC TRẠNG CÔNG TY CỔ PHẦN THAN HÀ LÂM.....	56
3.1. Khái quát về mô hình hoạt động của Tập đoàn CN Than - Khoáng sản Việt Nam (Vinacomin).....	56
3.1.1. Giới thiệu chung	56
3.1.3. Công tác quản lý lao động	61
3.1.4. Tình hình tài chính và cơ cấu vốn.....	62
3.1.5. Mô hình tổ chức sản xuất kinh doanh.....	64
3.2. Khái quát về công ty Cổ Phần Than Hà Lâm	65
3.2.1. Cơ cấu tổ chức	65
3.2.2. Tình hình tài chính và cơ cấu vốn.....	67
3.2.3. Mô hình tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh.....	69
3.3. Các nhân tố ảnh hưởng tác động đến tình hình tái cơ cấu của Công ty.....	71
3.3.1. Thuận lợi.....	71
3.3.2. Khó khăn.....	73
Chương 4: GIẢI PHÁP TÁI CƠ CẤU CỦA CÔNG TY CỔ PHẦN THAN HÀ LÂM.....	81
4.1. Bối cảnh	81
4.1.1. Chiến lược tái cơ cấu của Vinacomin.....	81
4.2. Quan điểm, mục tiêu, yêu cầu tái cơ cấu Công ty than Hà Lâm.....	85
4.2.1. Quan điểm.....	85
4.2.2. Mục tiêu	86
4.2.3. Yêu cầu	86

4.3. Một số giải pháp tái cơ cấu áp dụng tại Công ty cổ phần than Hà Lâm - Vinacomin	87
4.3.1. Nguyên tắc chung	87
4.3.2. Giải pháp phát triển chung của Công ty	88
4.3.3. Giải pháp cơ cấu lại tổ chức, quản lý lao động.....	90
4.3.4. Giải pháp tái cơ cấu và đổi mới quản lý vốn kinh doanh	93
4.3.5. Giải pháp tái cấu trúc mô hình sản xuất kinh doanh	94
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	102

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

CP	:	Cổ phần
CN	:	Công nghiệp
DN	:	Doanh nghiệp
DNNN	:	Doanh nghiệp Nhà nước
ĐS	:	Đời sống
KD	:	Kinh doanh
MTKD	:	Môi trường kinh doanh
PGĐ	:	Phó Giám đốc
SXT	:	Sản xuất than
TN	:	Than niên
TNHH	:	Trách nhiệm hữu hạn
Vinacomin	:	Tập đoàn Công nghiệp Than - Khoáng sản Việt Nam (Viet Nam National Coal - Mineral Industries Holding Corporation)
VT	:	Vận tải

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1:	Chính sách tái cấu trúc doanh nghiệp, tập đoàn Hàn Quốc.....	37
Bảng 1.2:	Chính sách tái cấu trúc các tập đoàn.....	38
Bảng 1.3:	Kết quả chương trình tái cấu trúc (Workout) cuối năm 2002.....	40
Bảng 1.4:	Kết quả tái cấu trúc tự nguyện trong 7 ngành năm 2002.....	41
Bảng 1.5:	Số lượng trung bình giám đốc và giám đốc thuê ngoài trong các công ty niêm yết trên KSE	43
Bảng 3.1:	Tình hình sản xuất toàn Vinacomin.....	61
Bảng 3.2:	Bảng tình hình trình độ lao động của toàn Vinacomin.....	62
Bảng 3.3:	Bảng thành phần lao động của Vinacomin hiện nay	62
Bảng 3.4:	Thống kê hệ số nợ phải trả năm 2011-2013 của Vinacomin.....	62
Bảng 3.5:	Nguồn vốn của Công ty CP than Hà Lâm - Vinacomin năm 2011-2013	67
Bảng 3.6:	Một số chỉ tiêu kinh tế chủ yếu thực hiện năm 2011 - 2013 của Công ty cổ phần Than Hà Lâm - Vinacomin.....	69
Bảng 4.1:	Kế hoạch một số chỉ tiêu chính năm 2014-2020	89
Bảng 4.2:	Cơ cấu lao động phân loại theo hợp đồng lao động của Công ty	90
Bảng 4.3:	Cơ cấu lao động theo tính chất bộ phận	90
Bảng 4.4:	Thống kê số lượng các phòng ban trong Công ty đến 31/12/2013	91

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1:	Cơ sở để tái cơ cấu doanh nghiệp	8
Hình 1.2:	Các bước thiết kế cơ cấu tổ chức	12
Hình 1.3:	Hệ thống quản trị hình sao	14
Hình 1.4:	Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến	17
Hình 1.5:	Hệ thống quản trị kiểu cơ cấu chức năng	18
Hình 1.6:	Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến - chức năng	19
Hình 1.7:	Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến - tư vấn.....	21
Hình 1.8:	Mô hình quá trình kinh doanh	25
Hình 1.9:	Phân chia quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp	26
Hình 1.10:	Quan điểm truyền thống của tổ chức	32
Hình 1.11:	Chuỗi công việc thực hiện hàng ngang trong tổ chức	32
Hình 3.1:	Sơ đồ mô hình tổ chức của công ty TNHH MTV hai cấp.....	57
Hình 3.2:	Sơ đồ mô hình tổ chức của công ty TNHH MTV một cấp.....	59
Hình 3.3:	Sơ đồ mô hình tổ chức của các công ty cổ phần.....	61
Hình 4.1:	Sơ đồ mô hình tổ chức của các công ty cổ phần.....	87
Hình 4.2:	Biểu đồ cơ cấu lao động theo tính chất bộ phận.....	91
Hình 4.3:	Sơ đồ công nghệ khai thác than hầm lò.....	95
Hình 4.4:	Sơ đồ tổ chức lao động ở các phân xưởng.....	96
Hình 4.5:	Sơ đồ đảo ca của công nhân khai thác than ở lò chợ.....	96