

**CÔNG TY CỔ PHẦN PVI****CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM**  
**Độc lập - Tự do - Hạnh phúc***Hà Nội, ngày 26 tháng 04 năm 2023***BÁO CÁO**  
**Kết quả kinh doanh năm 2022**  
**Kế hoạch kinh doanh năm 2023**

Kính gửi: ĐẠI HỘI ĐỒNG CỔ ĐÔNG

**A - KẾT QUẢ KINH DOANH NĂM 2022****I. Tổng quan tình hình kinh tế Việt Nam**

Năm 2022 là năm nền kinh tế Việt Nam có nhiều khởi sắc và phục hồi mạnh mẽ sau hậu Covid. Trong bối cảnh kinh tế thế giới gặp nhiều khó khăn và đang trong giai đoạn suy thoái do lạm phát gia tăng, chiến tranh Nga-Ukraina, khủng hoảng năng lượng..., tăng trưởng kinh tế toàn cầu chỉ đạt 3,4%. Tuy nhiên, nền kinh tế Việt Nam vẫn có đà tăng trưởng vượt bậc, tăng trưởng GDP 2022 đạt 8,02%, là mức tăng trưởng cao nhất trong giai đoạn 2011-2022 và là nước có tốc độ tăng trưởng nhanh nhất ở Châu Á... Kết quả này có được là nhờ sự điều hành quyết liệt của Chính phủ cùng với các gói hỗ trợ DN, thúc đẩy phát triển và tiêu dùng trong nước. Bên cạnh những thuận lợi từ kết quả vĩ mô, thị trường tài chính VN vẫn còn tiềm ẩn nhiều khó khăn, thách thức khi đang ở giai đoạn rà soát, thanh lọc thị trường, cộng hưởng với các diễn biến của thị trường tài chính toàn cầu dẫn tới thị trường chứng khoán, BĐS trong nước sụt giảm mạnh với chỉ số VN Index chỉ đạt trên 1.000 điểm.

Trong bối cảnh tăng trưởng chung của nền kinh tế, thị trường bảo hiểm phi nhân thọ năm 2022 cũng đạt được kết quả ấn tượng, ước tăng trưởng của thị trường BHPNT đạt 17%. Bảo hiểm PVI vẫn tiếp tục giữ vị trí dẫn đầu thị trường cả về quy mô và hiệu quả nghiệp vụ.

**II. Các giải pháp thực hiện năm 2022:**

Triển khai thực hiện kế hoạch kinh doanh 2022 trong bối cảnh toàn cầu và Việt Nam đã trải qua 2 năm Covid kéo dài, còn tiềm ẩn nhiều khó khăn, thách thức và áp lực phục hồi kinh tế. Ban lãnh đạo PVI đã yêu cầu toàn hệ thống tiếp tục phát huy tính sáng tạo, tận dụng tối đa hiệu quả từ việc cải tiến áp dụng công nghệ thông tin vào khai thác kinh doanh và quản trị cùng với việc triển khai đồng bộ các giải pháp chính để đảm bảo duy trì hiệu quả, đó là:

- Tiếp tục nâng cao vai trò quản trị, giám sát, định hướng của Công ty Mẹ đối với hoạt động và sự phát triển của các đơn vị, hướng tới mục tiêu chung là hiệu quả và phát triển bền vững.
- Công tác quản trị hệ thống đảm bảo hiệu quả, minh bạch, nâng cao chất lượng thực hiện kiểm tra, giám sát thông qua mô hình kiểm soát tập trung.
- Liên tục rà soát và tái cấu trúc trong nội bộ hệ thống để không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động và đáp ứng yêu cầu phát triển trong điều kiện thị trường có nhiều biến động.

- Duy trì vị thế dẫn dắt thị trường bảo hiểm phi nhân thọ về hiệu quả kinh doanh bảo hiểm, không ngừng nâng cao chất lượng dịch vụ, sản phẩm, kiểm soát trực lợi bảo hiểm, kiểm soát chi phí.
- Cải tiến thu xếp các dịch vụ TBH an toàn, hiệu quả. Phát triển và đẩy mạnh thị trường trong nước.
- Đẩy mạnh hiệu quả đầu tư, lợi nhuận của toàn hệ thống thông qua việc triển khai chiến lược đầu tư, quản lý quỹ chuyên nghiệp, bài bản.

### III. Đánh giá kết quả hoạt động năm 2022

Đối mặt với nhiều khó khăn, thách thức chung của thị trường, PVI đã có những ảnh hưởng nhất định, tuy nhiên, với sự điều hành linh hoạt của Ban lãnh đạo, ứng phó tốt với diễn biến thị trường cùng với chiến lược phát triển đúng định hướng và nỗ lực, quyết tâm của toàn hệ thống, PVI tiếp tục vượt qua những khó khăn, hoàn thành tốt mọi nhiệm vụ và các chỉ tiêu kế hoạch 2022 được Đại hội đồng cổ đông/Hội đồng quản trị giao. Cụ thể kết quả hoạt động như sau:

#### 1. Hoàn thành vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch 2022, dự kiến tỷ lệ chi trả cổ tức là 30%, cao hơn tỷ lệ 25% được ĐHCĐ giao:

##### 1.1 Kết quả kinh doanh hợp nhất (theo số liệu báo cáo tài chính đã được kiểm toán):

- Tổng doanh thu hợp nhất năm 2022 của PVI đạt **14.364 tỷ đồng**, hoàn thành **123%** kế hoạch năm 2022, trong đó:
  - + Doanh thu hoạt động bảo hiểm: **12.832 tỷ đồng**, hoàn thành **120%** KH
  - + Doanh thu hoạt động tài chính, cho thuê VP và khác: **1.532 tỷ đồng**, hoàn thành **158%** KH năm 2022.
- Lợi nhuận trước thuế đạt: **1.105 tỷ đồng**, hoàn thành **121%** kế hoạch
- Lợi nhuận sau thuế đạt: **873 tỷ đồng**, hoàn thành **113%** kế hoạch
- Nộp Ngân sách Nhà nước: **1.045 tỷ đồng**, hoàn thành **147%** kế hoạch

##### 1.2 Kết quả kinh doanh Công ty Mẹ (theo số liệu báo cáo tài chính đã được kiểm toán):

- Tổng doanh thu đạt **1.446 tỷ đồng**, hoàn thành **138%** kế hoạch năm 2022;
- Lợi nhuận trước thuế đạt **875 tỷ đồng**, hoàn thành **126%** kế hoạch năm 2022;
- Lợi nhuận sau thuế đạt **816 tỷ đồng**, hoàn thành **122%** kế hoạch năm 2022;
- Nộp ngân sách nhà nước đạt **105 tỷ đồng**

Với kết quả kinh doanh vượt mức các chỉ tiêu kế hoạch, PVI dự kiến sẽ trình ĐHCĐ tỷ lệ chi trả cổ tức là 30% cho năm 2022, cao hơn tỷ lệ 25% được ĐHCĐ giao. Đây là năm thứ tám liên tiếp PVI thực hiện chi trả tỷ lệ cổ tức ở mức cao từ 20% trở lên và là năm thứ ba ghi dấu ấn với mức chi trả cổ tức cao nhất trong lịch sử hoạt động của PVI kể từ khi thành lập.

#### 2. Tiếp tục giữ vị trí số 1 Thị trường BH Phi Nhân Thọ (PNT) Việt Nam về lĩnh vực bảo hiểm công nghiệp, là doanh nghiệp dẫn đầu thị trường về quy mô, lãi nghiệp vụ và luôn đổi mới, phát triển sản phẩm bảo hiểm gắn với công nghệ

Năm 2022 là năm ấn tượng của lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ PVI, ghi dấu ấn với kết quả kinh doanh xuất sắc: Năm đầu tiên cán mốc doanh thu BH gốc trên **10.000 tỷ đồng** với sự tăng trưởng vượt trội so với thị trường; Tiếp tục là doanh nghiệp bảo hiểm đứng số 1 thị trường về cả quy mô và hiệu quả nghiệp vụ... Để có được những thành tựu đó, Bảo hiểm PVI không

ngừng cải tiến, biết tận dụng linh hoạt cơ hội và với nền tảng công nghệ thông tin phát triển, cùng với sự nỗ lực, quyết liệt thực hiện đúng theo định hướng của PVI. Bảo hiểm PVI tiếp tục khẳng định vai trò đầu tàu trong toàn hệ thống, khẳng định là doanh nghiệp bảo hiểm phi nhân thọ số 1 thị trường Việt Nam, cụ thể:

- Tổng doanh thu đạt 12.765 tỷ đồng, hoàn thành 120% kế hoạch 2022; Lợi nhuận trước thuế đạt 680 tỷ đồng, hoàn thành 110% kế hoạch năm 2022.

Bên cạnh đó, PVI luôn thực hiện nhanh chóng, kịp thời công tác chi trả bồi thường cho các sự cố, tạo điều kiện thuận lợi để ổn định các hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp với hơn 600.000 vụ tổn thất và tổng số tiền bồi thường lên đến hơn 3.000 tỷ đồng.

### **3. Tiếp tục thực hiện đúng định hướng, đẩy mạnh thu xếp tái bảo hiểm ở thị trường trong nước, nâng cao hiệu quả kinh doanh bảo hiểm cho toàn hệ thống.**

Hoạt động thu xếp tái bảo hiểm của PVI tiếp tục được cải tiến và đẩy mạnh theo hướng nâng cao hiệu quả kinh doanh bảo hiểm chung trong toàn hệ thống. Năm 2022, PVIRE dẫn đầu thị trường về quy mô phí nhận TBH và tiếp tục giữ vững vị trí là nhà nhận TBH đứng đầu tại Lào. Theo đó, năm 2022, Tái Bảo hiểm PVI đã đạt được những kết quả sau:

- Tổng doanh thu 2.901 tỷ đồng hoàn thành 135% KH 2022; Lợi nhuận trước thuế đạt 190 tỷ đồng, hoàn thành 112% kế hoạch năm 2022 và là mức lợi nhuận đạt cao nhất trong lịch sử hoạt động của PVIRE. Tỷ lệ chia cổ tức thực trả trong năm 2022 là 16%.

### **4. Hoạt động đầu tư, quản lý quỹ tiếp tục được rà soát, hoàn chỉnh với mô hình đầu tư chuyên nghiệp, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng dòng tiền, an toàn nguồn vốn và hiệu quả kinh doanh chung cho toàn hệ thống PVI**

Năm 2022, hoạt động đầu tư vẫn duy trì ổn định trong bối cảnh thị trường tài chính biến động và tiếp tục là nguồn lợi nhuận chính cho toàn hệ thống. Với sự chỉ đạo sát sao của Ban Lãnh đạo PVI về chiến lược đầu tư, hoạt động đầu tư của PVIAM và hai Quỹ đầu tư PIF, POF đã đạt được kết quả đáng khích lệ, góp phần ổn định và tăng giá trị tài sản cho PVI. Lợi nhuận HĐĐT (ĐTTC và cho thuê VP) của toàn PVI hoàn thành vượt mức kế hoạch năm 2022, đạt 136% KH.

- Kết quả kinh doanh của PVI AM: Tổng doanh thu năm 2022 đạt 45 tỷ đồng, hoàn thành 113% KH 2022; Lợi nhuận trước thuế đạt 11 tỷ đồng, hoàn thành 113% kế hoạch năm 2022, Tỷ lệ chia cổ tức thực trả trong năm 2022 là 12%.

### **5. Nâng cao hiệu quả công tác quản trị doanh nghiệp, công tác quản trị rủi ro và phát triển thương hiệu cho toàn hệ thống:**

Công tác quản trị doanh nghiệp và quản trị rủi ro được xác định là yếu tố quyết định đến hiệu quả hoạt động và tạo sự phát triển bền vững của toàn hệ thống PVI. Do đó, việc nâng cao hiệu quả công tác quản trị hệ thống, đánh giá rủi ro được gắn liền với quan điểm và mục tiêu phát triển, luôn được PVI yêu cầu ngày một cao hơn để đáp ứng kịp sự phát triển, thay đổi của hệ thống. Năm 2022, PVI tiếp tục triển khai các dự án QTRR trong toàn hệ thống và luôn chú trọng việc liên tục rà soát, hoàn thiện các văn bản quản lý nội bộ, góp phần nâng cao tính minh bạch, hiệu quả trong công tác quản trị, điều hành.

Trên cơ sở đó, hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại và minh bạch của PVI liên tục được khẳng định và nhận được sự ghi nhận đánh giá cao từ nhiều tổ chức uy tín trong và ngoài nước. Năm 2022, PVI tiếp tục là một trong các Doanh nghiệp được Tạp chí Forbes Việt Nam vinh danh giải thưởng “Top 25 thương hiệu tài chính dẫn đầu năm 2021” với giá trị thương hiệu được định giá khoảng 28,5 triệu USD. Đây là lần thứ sáu PVI được bình chọn bởi tổ chức uy tín

này. Đặc biệt, trong danh sách 25 thương hiệu dẫn đầu ngành tài chính bao gồm ngân hàng, chứng khoán và bảo hiểm của Việt Nam, PVI vinh dự là 1 trong 3 doanh nghiệp xuất sắc của nhóm ngành bảo hiểm.

Ngoài ra, năm 2022 cũng là năm PVI triển khai các công việc để thực hiện tái cấu trúc bộ nhận dạng thương hiệu mới, tiếp tục phát huy lợi thế từ Cổ đông chiến lược HDI và PVN trong hoạt động quản trị và kinh doanh bảo hiểm.

#### **6. Quan hệ với cổ đông, nhà đầu tư và các công tác khác:**

Với thương hiệu uy tín và quản trị doanh nghiệp hiệu quả, PVI vẫn luôn là doanh nghiệp số 1 thị trường BH PNT Việt Nam về hiệu quả, đáp ứng và đảm bảo chi trả cổ tức, quyền lợi tốt nhất cho các cổ đông và luôn nỗ lực để mang đến chất lượng dịch vụ chuyên nghiệp, cạnh tranh cho các khách hàng.

Bên cạnh đó, PVI cũng luôn quan tâm sâu sắc và tích cực tham gia công tác an sinh xã hội, hoạt động tổ chức đoàn thể.

### **B - KẾ HOẠCH KINH DOANH NĂM 2023**

#### **I. Cơ hội và Thách thức:**

Năm 2023 tiếp tục là năm suy thoái, bất ổn của nền kinh tế thế giới. Lạm phát tăng cao kéo dài, khủng hoảng năng lượng và chiến tranh Nga – Ukraina, tất cả những yếu tố này đã và sẽ ảnh hưởng đến nền kinh tế toàn cầu giai đoạn 2023-2024. Tháng 1/2023, IMF dự báo kinh tế thế giới chỉ tăng trưởng 2,9% trong năm 2023; Ngân hàng Thế giới (WB) dự báo tăng trưởng kinh tế toàn cầu năm 2023 ở mức 1,7%, thấp hơn nhiều so với mức dự báo 3% mà WB công bố hồi tháng 6/2022, đây là mức tăng thấp nhất kể từ năm 1993 ngoại trừ suy thoái 2009 sau khủng hoảng tài chính và suy thoái năm 2020 khi Covid-19 mới trở thành đại dịch toàn cầu.

Trong bối cảnh toàn cầu như vậy, nền KTVN cũng đối mặt với nhiều thách thức, khó khăn. Tuy nhiên, với nền tảng phục hồi của năm 2022 và với chiến lược linh hoạt, triển vọng tăng trưởng của Việt Nam trong năm 2023 được nhiều tổ chức quốc tế dự báo ở mức khá cao, trong đó Chính phủ Việt Nam đặt mục tiêu tăng trưởng GDP năm 2022 đạt 6,3% -6,8%, lạm phát tiếp tục ở mức 4%...Kết quả hồi phục nền kinh tế toàn cầu nói chung và Việt nam nói riêng còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố khách quan và những rủi ro tiềm ẩn.

Thị trường bảo hiểm tiếp tục đối mặt với không ít thách thức khi áp lực tăng trưởng dựa trên nền kết quả cao của năm 2022. Và có nhiều yêu cầu thay đổi về quản trị, nguồn vốn, tính minh bạch, hiệu quả doanh nghiệp cũng như áp lực cạnh tranh của các DN Bảo hiểm khi năm 2023 bắt đầu áp dụng Luật KDBH sửa đổi.

Trên cơ sở nhìn nhận, đánh giá những cơ hội, thách thức, rủi ro và phát huy những thành quả đã đạt được, PVI xác định mục tiêu và xây dựng kế hoạch kinh doanh cho năm 2023 trên cơ sở huy động tốt nhất các nguồn lực cho sự phát triển như sau:

#### **II. Mục tiêu kinh doanh năm 2023**

- Hoàn thành kế hoạch kinh doanh do Đại hội đồng cổ đông và Hội đồng quản trị giao;
- Kiểm soát, tiết kiệm và quản lý chi phí nhằm đạt hiệu quả kinh doanh cao nhất, tối ưu hóa lợi nhuận cho các cổ đông;
- Giữ vững vị trí số 1 thị trường bảo hiểm phi nhân thọ về hiệu quả nghiệp vụ; tiếp tục bám sát, tái tục thành công các dịch vụ trong lĩnh vực đầu khí; tăng cường triển khai các dịch vụ bảo hiểm ngoài lĩnh vực đầu khí; tiếp tục kiểm soát và nâng cao hiệu quả của hệ thống bán lẻ;

- Tăng cường hiệu quả hoạt động kinh doanh tái bảo hiểm trong nước và quốc tế;
- Nâng cao hiệu quả công tác quản lý vốn, tài sản; Đầu tư, quản lý Quỹ cẩn trọng, đảm bảo hiệu quả, an toàn nguồn vốn cho toàn hệ thống;
- Tiếp tục duy trì xếp hạng tín nhiệm quốc tế ở mức A- cho lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ và B++ cho lĩnh vực tái bảo hiểm.
- Tiếp tục triển khai thực hiện tái cơ cấu PVI theo chỉ đạo của Chính phủ và hướng dẫn của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam. Nâng cao hiệu quả của hệ thống quản trị, tăng cường kiểm soát rủi ro.

### III. Kế hoạch kinh doanh 2023

#### 1. Các chỉ tiêu Kế hoạch kinh doanh Hợp nhất PVI 2023

ĐVT: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Kế hoạch năm 2023
1	Vốn Điều lệ	2.342
2	Tổng doanh thu	13.554
3	Lợi nhuận trước thuế	991
4	Lợi nhuận sau thuế	793
5	Nộp Ngân sách nhà nước	929

#### 2. Kế hoạch kinh doanh 2023 Công ty Mẹ - PVI Holdings

ĐVT: Tỷ đồng

STT	Chỉ tiêu	Kế hoạch 2023
1	Tổng doanh thu	1.094
2	Tổng chi phí	373
3	Lợi nhuận trước thuế	721
4	Lợi nhuận sau thuế	705
5	Tỷ lệ chia cổ tức	28,5%

### IV. Giải pháp thực hiện kế hoạch:

Với mục tiêu phát triển bền vững, hiệu quả trong bối cảnh khó khăn chung, để thực hiện thành công các nhiệm vụ 2023, toàn hệ thống PVI cần triển khai cụ thể hóa các giải pháp chính như sau:

1. Giải pháp về tái cơ cấu: Triển khai thực hiện tái cơ cấu PVI sau khi có phê duyệt của Chính phủ về Đề án Tái cơ cấu toàn Tập đoàn Dầu khí Việt Nam. Trên cơ sở đó, tiếp tục hoàn thiện công tác tái cơ cấu trong toàn hệ thống PVI một cách đồng bộ, toàn diện để phát triển bền vững, ổn định, tạo dựng nguồn lực mới cho sự phát triển chung của PVI;
2. Giải pháp về quản trị hệ thống, quản trị rủi ro: Tiếp tục kiện toàn mô hình quản trị doanh nghiệp và cơ cấu tổ chức phù hợp với mô hình tái cấu trúc mới; Nâng cao hiệu quả trong công tác quản trị, điều hành hệ thống, đáp ứng các tiêu chuẩn quốc tế, đảm bảo tính minh bạch, chuyên nghiệp; Thực hiện tiết kiệm chi phí, kiểm soát tốt vấn đề trực lợi, bồi thường và kịp thời điều chỉnh, đưa ra các cơ chế/chính sách kinh doanh linh hoạt góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh chung.
3. Giải pháp đẩy mạnh kinh doanh gắn liền với hiệu quả:

- Đối với lĩnh vực bảo hiểm phi nhân thọ: Xây dựng chiến lược, định hướng phát triển rõ ràng cho từng thị trường, từng lĩnh vực. Tiếp tục tập trung mọi nguồn lực để giữ vững thị trường lõi, bám sát và thực hiện tốt vai trò là nhà tư vấn, quản trị rủi ro cho các hoạt động, tài sản, con người trong lĩnh vực dầu khí. Thực hiện mở rộng, phát triển thị trường ngoài lĩnh vực dầu khí và bán lẻ có hiệu quả; Tạo sức cạnh tranh trong việc phát triển tốt các sản phẩm bảo hiểm theo kịp thị trường. Tiếp tục đẩy mạnh áp dụng công nghệ vào triển khai các sản phẩm bảo hiểm và khai thác kinh doanh. Đẩy mạnh phát triển các kênh bán chéo sản phẩm, đặc biệt là Bancas, tương xứng với quy mô và tầm vóc của PVI. Kiểm soát chặt chẽ chi phí kinh doanh, bồi thường, đánh giá và giám định rủi ro tốt; Nâng cao chất lượng dịch vụ. Tiếp tục đẩy mạnh áp dụng công nghệ vào triển khai các sản phẩm bảo hiểm và khai thác kinh doanh. Phối hợp chặt chẽ với cổ đông HDI Global để nghiên cứu và triển khai giải pháp mở thị trường nước ngoài, đặc biệt là thị trường trong khu vực.
  - Đối với lĩnh vực tái bảo hiểm: Đẩy mạnh hơn nữa hiệu quả thu xếp TBH ở thị trường trong nước và nghiên cứu mở rộng thị trường nước ngoài trên cơ sở hiệu quả và tiến tới vị trí dẫn dắt thị trường TBH trong nước và khu vực.
  - Đối với lĩnh vực đầu tư, quản lý quỹ: Tiếp tục kiện toàn, hoàn chỉnh mô hình đầu tư và tập trung xây dựng chiến lược đầu tư chuyên nghiệp, bài bản. Trên cơ sở đó, phát triển hiệu quả các Quỹ đầu tư với tỷ suất đầu tư kỳ vọng; Có phương án sử dụng tối ưu dòng tiền của toàn hệ thống, nhằm mang lại hiệu quả cao nhất và tăng giá trị cho toàn hệ thống; Phát triển sản phẩm đầu tư đa dạng và thực hiện cung cấp sản phẩm, dịch vụ cạnh tranh trong lĩnh vực tư vấn, quản lý tài sản, quản lý quỹ cho các doanh nghiệp và khách hàng trong và ngoài PVI, các đối tác trong và ngoài nước với chất lượng và hiệu quả cao nhất...
  - Đối với lĩnh vực kinh doanh dịch vụ: Đẩy mạnh việc xúc tiến tìm kiếm các khách hàng tiềm năng, nâng cao chất lượng dịch vụ nhằm đảm bảo hoàn thành kế hoạch 2023.
  - Đối với lĩnh vực CNTT: Đẩy mạnh hiệu quả hoạt động của Trung tâm CNTT. Tiếp tục nâng cấp, đổi mới và phát triển hạ tầng, hoàn thiện hệ thống phần mềm quản lý, phần mềm kinh doanh trong toàn hệ thống PVI. Trên cơ sở đó, triển khai áp dụng triệt để công nghệ thông tin vào công tác khai thác kinh doanh, quản trị.
- 4. Giải pháp về nguồn nhân lực:** Tiếp tục chú trọng, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong toàn hệ thống:
- Rà soát, xây dựng Chiến lược quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực giai đoạn 2023-2027
  - Trên cơ sở đó, triển khai thực hiện sâu rộng Chiến lược quản lý, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực trong toàn hệ thống, xây dựng đội ngũ nhân sự giỏi, chuyên nghiệp đáp ứng mọi yêu cầu vị trí công việc, tạo nền tảng cho giai đoạn phát triển mới.
  - Xây dựng chính sách lương thưởng theo hiệu quả, thu hút nhân tài.

**TỔNG GIÁM ĐỐC**