

Chương 3



QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC SX-KD TRONG DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG





Nội dung:

3.1. Những khái niệm chung

3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống sản xuất – kinh doanh xây dựng

3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện xây dựng

3.4. Hợp đồng nhận thầu trong xây dựng



3.1. Những khái niệm chung:



Quản lý
kinh tế
Trong
xây dựng

Sản phẩm
XDCB,
Sản phẩm
CNXD

Cơ chế
quản lý
kinh tế
trong
xây dựng



3.1. Những khái niệm chung:

3.1.1. Quản lý kinh tế trong xây dựng

Quản lý kinh tế trong xây dựng là sự tác động liên tục tới vấn đề kinh tế trong xây dựng bằng một hệ thống các biện pháp: kinh tế xã hội, tổ chức kỹ thuật và các biện pháp khác...

3.1.2. Sản phẩm XD CB, sản phẩm CNXD:

1. Sản phẩm xây dựng cơ bản:

Sản phẩm xây dựng cơ bản là các công trình có tính chất sản xuất hay không có tính chất sản xuất, đã hoàn thành và sẵn sàng đưa vào sử dụng. Những công trình này là kết quả của thành tựu khoa học - kỹ thuật về quản lý và tổ chức của nhiều ngành có liên quan.

2. Sản phẩm công nghiệp xây dựng:

Sản phẩm công nghiệp xây dựng có nội dung hẹp hơn, nó chỉ bao gồm phần xây dựng, kết cấu xây dựng, và phần lắp đặt thiết bị máy móc vào công trình



3.1. Những khái niệm chung:

3.1.3. Cơ chế quản lý kinh tế trong xây dựng

Cơ chế quản lý kinh tế trong xây dựng là sản phẩm chủ quan của chủ thể quản lý, được thể hiện ở hệ thống các hình thức quản lý, các phương pháp quản lý để tác động lên đối tượng bị quản lý trong xây dựng nhằm đạt được hiệu quả mong muốn.

Nội dung cơ chế quản lý kinh tế trong xây dựng:

1. Hệ thống tổ chức nội bộ quản lý kinh tế trong xây dựng.
 2. Quy chế điều hành quản lý hệ thống SX-KD trong xây dựng.
 3. Hệ thống chính sách và đòn bẩy kinh tế.
 4. Hệ thống pháp luật, qui chế quản lý kinh tế.
 5. Cơ cấu kinh tế trong CNXD là tổng thể các bộ phận hợp thành cùng với vị trí tỷ trọng và quan hệ tương tác giữa các bộ phận trong kinh tế XD gồm
-



3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.1.

Nội dung
cơ cấu sản
xuất kinh
doanh trong
xây dựng



3.2.2.

Vận dụng
các hình thức
xã hội hóa
vào sản xuất
kinh doanh
trong XD



3.2.3.

Tổ chức cơ
cấu bộ máy
quản lý sản
xuất kinh
doanh trong
xây dựng



3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.1. Nội dung cơ cấu SX-KD trong xây dựng

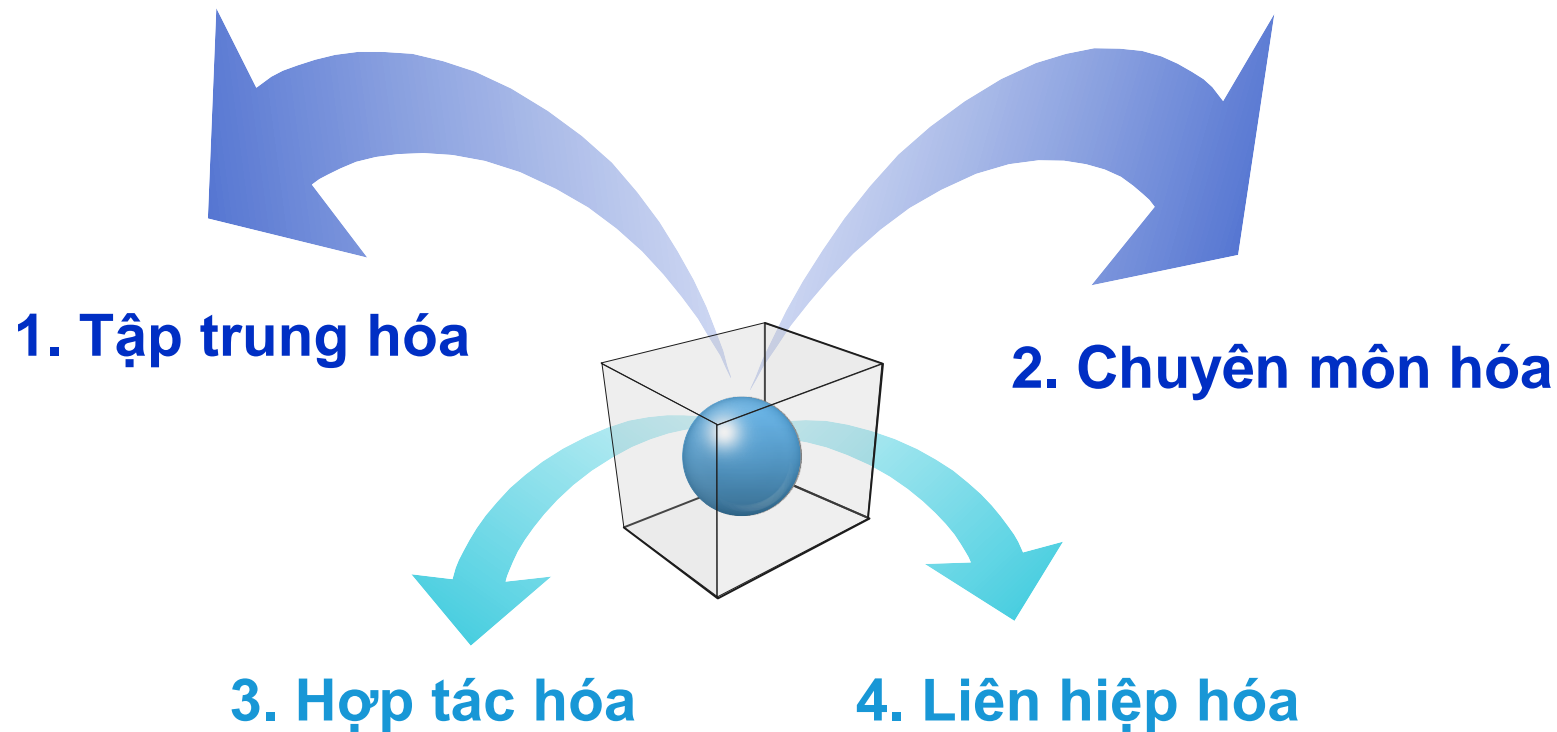
Cơ cấu sản xuất - kinh doanh xây dựng có thể được xem xét theo các góc độ sau:

- Cơ cấu theo nội dung của quá trình công việc SX-KD, gồm các hoạt động cung ứng các yếu tố đầu vào cho quá trình, các hoạt động của giai đoạn sản xuất, các hoạt động của giai đoạn bán sản phẩm
 - Cơ cấu theo sản phẩm và dịch vụ xây dựng.
 - Cơ cấu sản xuất theo thành phần kinh tế.
 - Cơ cấu sản xuất theo lãnh thổ.
 - Cơ cấu sản xuất theo các hình thức liên kết và hợp tác.
 - Cơ cấu sản xuất theo góc độ hợp tác quốc tế.
 - Cơ cấu sản xuất theo trình độ kỹ thuật.
 - Cơ cấu theo hợp đồng kinh tế.
 - Cơ cấu sản xuất giữa khối lượng công tác của các công trình đã hoàn thành, bàn giao trong năm so với tổng số các công trình kể cả bàn giao và chưa bàn giao trong năm.
-



3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.2. Vận dụng các hình thức xã hội hóa vào SX-KD trong XD





3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.2. Vận dụng các hình thức xã hội hóa vào SX-KD trong XD

1. Tập trung hóa

- ✧ Khi áp dụng hình thức này, các DNXD phải xác định qui mô hợp lý của DN theo năng lực SX và theo bán kính hoạt động theo lãnh thổ.
 - ✧ Việc nhận thầu thi công nhiều công trình với quy mô nhỏ trên các vùng lãnh thổ có bán kính hoạt động lớn có thể dẫn đến tăng chi phí quản lý và di chuyển lực lượng sản xuất của doanh nghiệp.
 - ✧ Với qui mô quá lớn, DNXD phải tự mua sắm nhiều MM -TB, phải thành lập bộ máy quản lý qui mô lớn. Do đó khi khối lượng XD giảm sẽ làm cho DNXD lúng túng trong việc chuyển hướng kinh doanh, không đủ kinh phí để duy trì bộ máy quản lý và thiệt hại do ứ đọng vốn sản xuất.
 - ✧ Ngay trong nội bộ doanh nghiệp xây dựng cũng phải xác định nên lựa chọn phương án tập trung hay phân tán.
-



3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.2. Vận dụng các hình thức xã hội hóa vào SX-KD trong XD

1. Tập trung hóa

Hình thức tập trung bao gồm:

- + Tập trung theo phương dọc.
- + Tập trung theo phương ngang.



Khi áp dụng hình thức tập trung theo phương ngang doanh nghiệp xây dựng có thể tập trung các bộ phận cùng thực hiện một loại sản phẩm xây dựng hiện đang phân tán trong doanh nghiệp vào một hay vài đầu mối quản lý.



Khi áp dụng hình thức tập trung theo phương dọc doanh nghiệp xây dựng có thể lập thêm cho mình bộ phận khai thác và sản xuất vật liệu xây dựng, bộ phận gia công các loại cấu kiện và bán sản phẩm xây dựng, bộ phận vận tải các cấu kiện này đến nơi xây lắp.



3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.2. Vận dụng các hình thức xã hội hóa vào SX-KD trong XD

2. Chuyên môn hóa

Khi khối lượng của một loại công việc xây dựng nào đó đủ lớn thì việc áp dụng CMH các công việc sẽ có lợi. Trường hợp danh mục công việc xây lắp nhiều, nhưng khối lượng của mỗi loại công việc lại ít, thì nên dùng hình thức tổ chức xây dựng đa năng hoá và các đội sản xuất XD hỗn hợp.

★ *Hình thức*

- Chuyên môn hóa sản xuất theo loại hình sản phẩm (CTXD)
- Chuyên môn hóa theo các giai đoạn công nghệ.
- Chuyên môn hóa sản xuất các chi tiết cấu tạo nên công trình.

★ *Đặc điểm*

- Quá trình chuyên môn hóa rất phức tạp.
 - Các bộ phận CMH không thể làm sẵn để bán mà phải dựa vào thiết kế kỹ thuật của từng hợp đồng cụ thể.
 - Kết hợp CMH theo ngành với CMH theo địa phương và vùng lãnh thổ, theo các thành phần kinh tế để thuận lợi cho việc nhận thầu XD
 - Kết hợp chuyên môn hóa với đa dạng hoá sản phẩm.
-



3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.2. Vận dụng các hình thức xã hội hóa vào SX-KD trong XD

3. Hợp tác hóa

✧ **Khái niệm:** hợp tác hóa là sự tổ chức các mối liên hệ sản xuất thường xuyên và ổn định các doanh nghiệp chuyên môn hóa để cùng nhau chế tạo một loại sản phẩm nhất định với điều kiện các tổ chức này vẫn giữ nguyên tính độc lập sản xuất - kinh doanh của mình.

✧ **Trường hợp đối ngoại:** các hình thức HTH áp dụng ở đây chủ yếu là mối quan hệ giữa tổ chức thầu chính và tổng thầu với các đơn vị thầu phụ. Doanh nghiệp xây dựng có thể đóng vai trò thầu chính, tổng thầu hay thầu phụ.

✧ **Ngoài ra cũng có hình thức liên kết** giữa các doanh nghiệp xây dựng để tranh thầu, cùng nhau góp vốn để thi công xây dựng công trình, tận dụng lực lượng tạm thời nhân rỗi của nhau.



3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.2. Vận dụng các hình thức xã hội hóa vào SX-KD trong XD

4. Liên hiệp hóa

a. Khái niệm: liên hiệp hóa là sự tập hợp vào một xí nghiệp các ngành sản xuất khác nhau để thực hiện lần lượt các giai đoạn chế biến, gia công nguyên vật liệu xuất phát hay tổng hợp nguyên vật liệu, hoặc hỗ trợ cho nhau giữa các bộ phận sản xuất của các ngành sản xuất khác nhau ấy.

◆ Trong nội bộ doanh nghiệp xây dựng có bao nhiêu hình thức chuyên môn hóa được áp dụng thì có bấy nhiêu hình thức hợp tác hóa. Mỗi liên hệ hợp tác hóa trong doanh nghiệp xây dựng rất chặt chẽ, các đơn vị hợp tác hoá ở đây không phải là các đơn vị độc lập mà là các đơn vị trực thuộc của doanh nghiệp.



3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.2. Vận dụng các hình thức xã hội hóa vào SX-KD trong XD

4. Liên hiệp hóa

b. Hình thức

- ✧ LHH các giai đoạn kế tiếp nhau để chế biến NVL xuất phát.
- ✧ LHH để sử dụng phế liệu.
- ✧ LHH để sử dụng tổng hợp NVL, tổng hợp các khâu của quá trình.

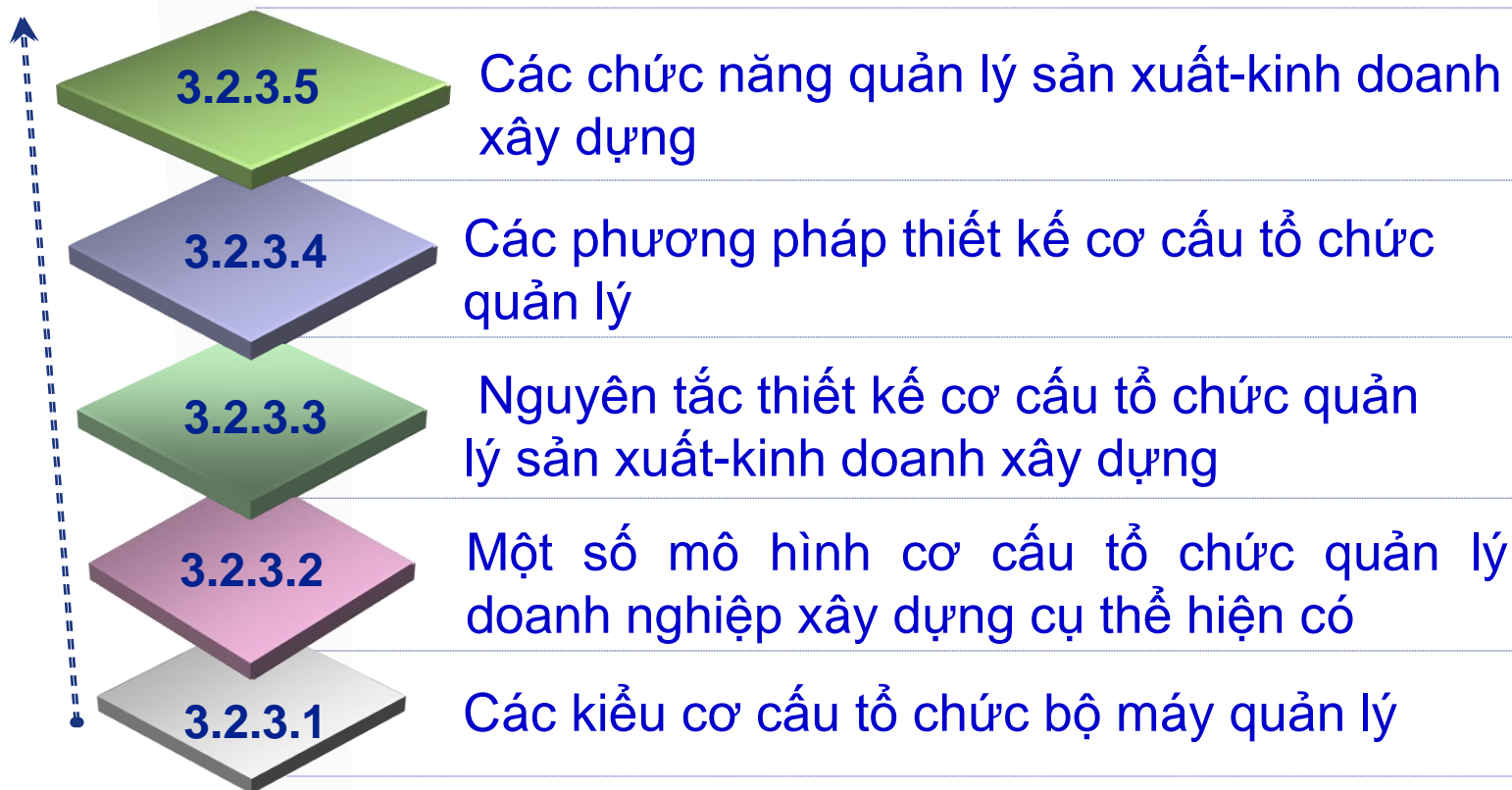
c. Điều kiện

- ◆ Trong hình thức liên hợp hóa, các xí nghiệp bộ phận không có tính độc lập tự chủ, mà là một đơn vị của xí nghiệp liên hiệp.
 - ◆ Các đơn vị được LHH phải có mối liên hệ KT-KT 1 cách chặt chẽ với nhau.
 - ◆ Các loại sản xuất được liên hiệp phải đủ lớn và phải nằm trong bán kính lãnh thổ cho phép.
-



3.2. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD



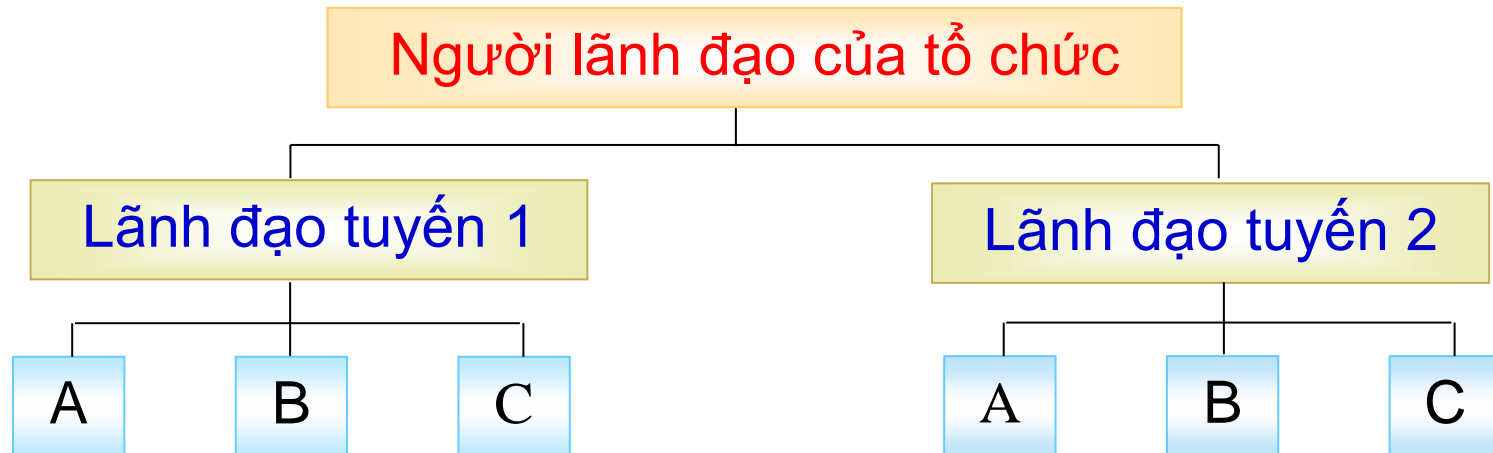


3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.1 Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

1. Cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến



A, B, C : những người thực hiện

Ưu điểm: tập trung, thống nhất cao, giải quyết các vấn đề nhanh, tổ chức gọn nhẹ.

Nhược điểm: đòi hỏi người lãnh đạo có năng lực toàn diện, dễ độc đoán, không tranh thủ được ý kiến của các chuyên gia trước khi ra quyết định, nên chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp nhỏ hoặc áp dụng cho bộ máy quản lý ở công trường.



3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.1 Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

2. Cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu chức năng

Người lãnh đạo của tổ chức

Lãnh đạo chức năng A

Lãnh đạo chức năng B

Lãnh đạo chức năng C

1

2

3

4

Ưu điểm: thu hút được nhiều ý kiến của chuyên gia, giảm gánh nặng cho thủ trưởng đơn vị để tập trung vào nhiệm vụ chính

Nhược điểm: xử lý thông tin nội bộ chậm, phức tạp đôi khi không thống nhất và chồng chéo. Cơ cấu này hầu như không được áp dụng trong thực tế sản xuất - kinh doanh

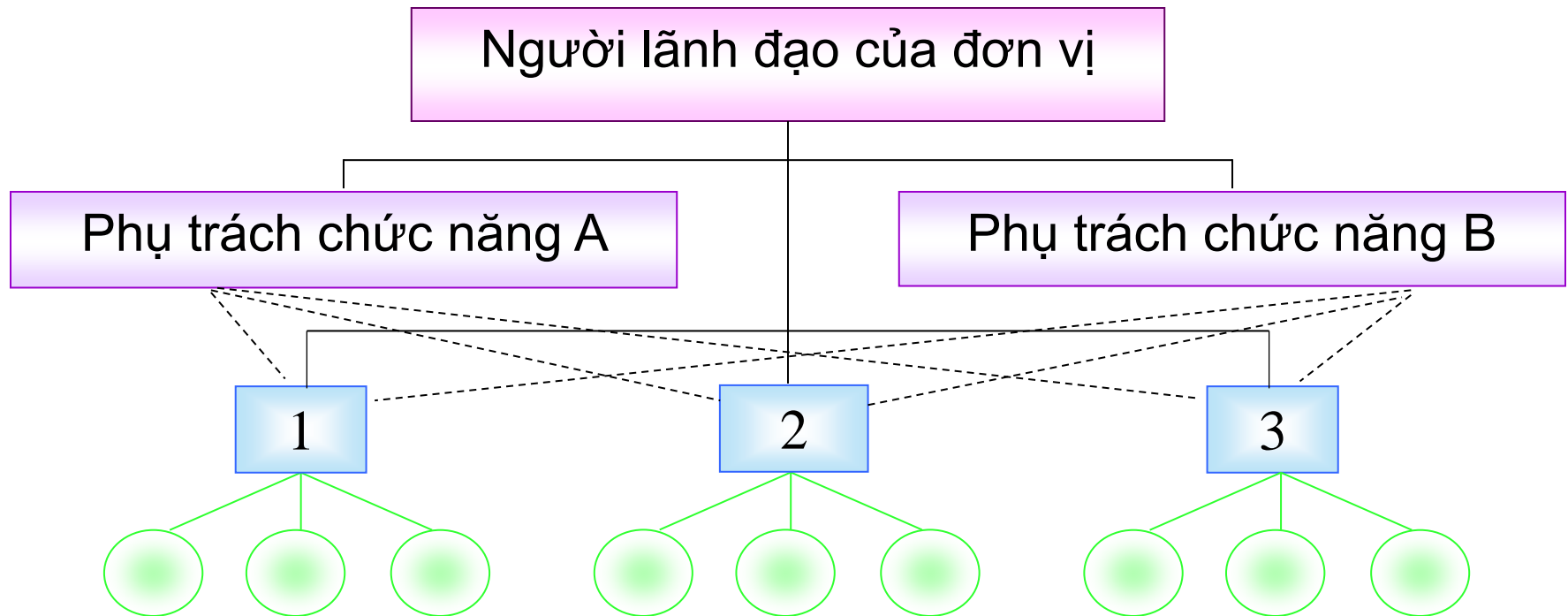


3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.1 Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

3. Cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến – chức năng



Cơ cấu này phát huy được những ưu điểm và khắc phục được nhược điểm của hai loại cơ cấu trên. Được áp dụng phổ biến trong xây dựng

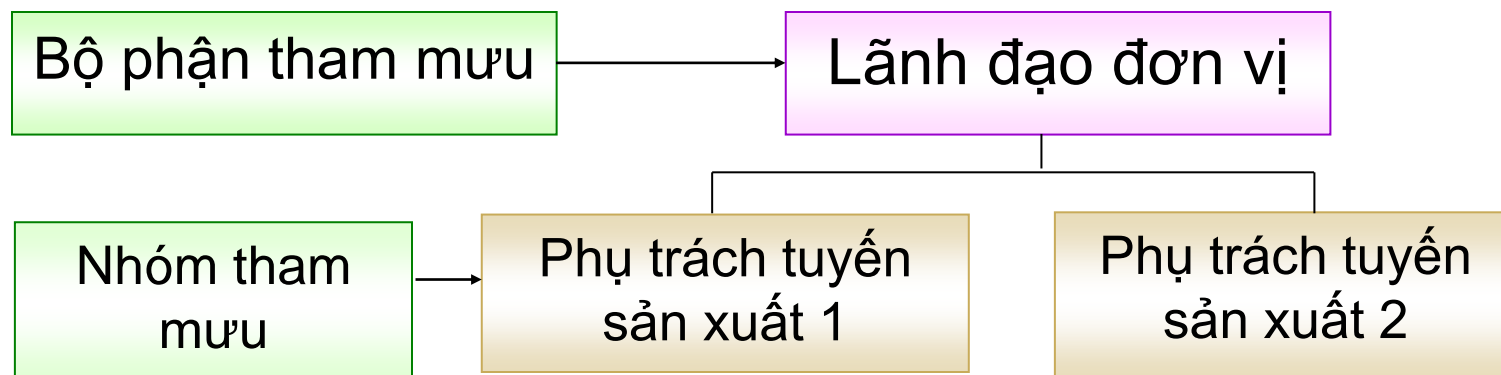


3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.1 Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

3. Cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu trực tuyến – tham mưu



Ưu điểm:

Tương tự kiểu trực tuyến. Giảm bớt gánh nặng cho lãnh đạo đơn vị

Nhược điểm:

Giữa giám đốc (lãnh đạo tuyến) và tham mưu có thể xảy ra mâu thuẫn.

Cơ cấu lãnh đạo này có thể áp dụng cho các tổ chức xây dựng nhỏ.

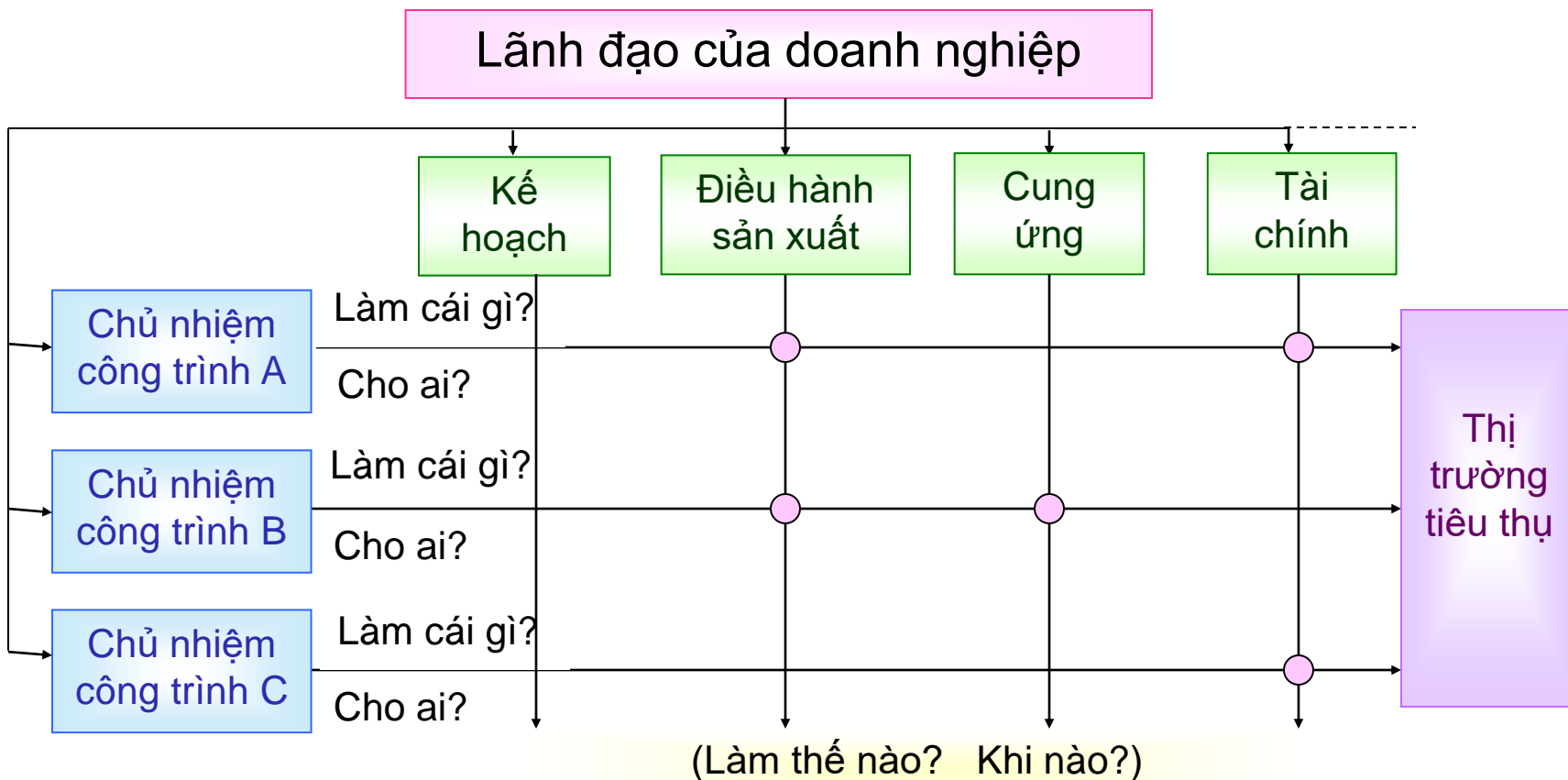


3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.1 Các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

5. Cấu tạo bộ máy quản lý theo kiểu ma trận





3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.2. Một số mô hình cơ cấu tổ chức quản lý DNXD cụ thể hiện có

- ✧ Công ty xây dựng
 - ✧ Tổng công ty xây dựng
 - ✧ Liên hiệp các xí nghiệp
 - ✧ Xí nghiệp liên hiệp
 - ✧ Tập đoàn xây dựng
-



3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.3 Nguyên tắc thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý SX-KDXD

✧ Cơ cấu quản lý phải xuất phát từ nhiệm vụ sản xuất-kinh doanh, phù hợp với khả năng quản lý của doanh nghiệp, trình độ của cán bộ quản lý và phương tiện kỹ thuật quản lý.

✧ Phải đảm bảo tính thống nhất tập trung của quản lý, đồng thời phát huy tinh thần chủ động sáng tạo của cấp dưới.

✧ Phải đảm bảo tính cân đối và đồng bộ của hệ thống quản lý.

✧ Xác định đúng tỷ lệ của việc sử dụng chương trình định sẵn và không định sẵn vào công tác quản lý.



3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.3 Nguyên tắc thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý SX-KDXD

✧ Các bộ phận hành động trong hệ thống phải gắn bó hữu cơ với nhau, không mâu thuẫn, chòng chẹo hay bỏ sót chức năng. Phải phù hợp với mục đích quản lý, với khả năng và trách nhiệm quản lý.

✧ Số cấp và số khâu phải hợp lý.

✧ Phải đảm bảo thông tin nhanh chóng và thông suốt qua các khâu và các cấp quản lý.

✧ Cơ cấu tổ chức phải linh hoạt và có khả năng tự điều chỉnh và thích nghi cao.

✧ Cơ cấu tổ chức quản lý phải bảo đảm sao cho kết quả hoạt động của doanh nghiệp là lớn nhất.



3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.4 Các phương pháp thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý

1. Phương pháp tương tự: so với cơ cấu tổ chức có sẵn để thành lập cơ cấu tổ chức mới.

2. Phương pháp phân tích tổng hợp: gồm các bước sau

- ◆ Phân tích các chức năng, nêu ra sự cần thiết và số lượng chức năng.
 - ◆ Phân tích khối lượng các chức năng.
 - ◆ Phân tích, phân chia chức năng, phân tích trách nhiệm.
 - ◆ Phân tích sự phù hợp giữa trình độ cán bộ với chức năng phải làm.
 - ◆ Phân tích các nhân tố phải làm.
 - ◆ Đề nghị các kiểu cơ cấu được áp dụng.
-



3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.4 Các phương pháp thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý

✧ Các yêu cầu đối với một cơ cấu tổ chức

- ➔ Bảo đảm chế độ thủ trưởng.
 - ➔ Bảo đảm cân xứng giữa chức năng, nhiệm vụ và quyền hạn.
 - ➔ Tránh bỏ sót chức năng, nhưng không được chồng chéo chức năng.
 - ➔ Xác định rõ mối quan hệ ra quyết định và thừa hành.
 - ➔ Quy định rõ mối quan hệ giữa các bộ phận, kết hợp mối quan hệ theo chiều dọc và chiều ngang.
 - ➔ Phải có khả năng thích nghi cao.
-



3.3. Tổ chức cơ cấu hệ thống SX-KDXD

3.2.3. Tổ chức cơ cấu bộ máy quản lý SX-KD trong XD

3.2.3.5 Các chức năng quản lý sản xuất-kinh doanh xây dựng

1. Chức năng trung tâm:

Thu thập, xử lý thông tin và ra quyết định. Chức năng này xuất hiện hầu hết ở các khâu. Trong xây dựng, chức năng ra quyết định tương đối phức tạp và chịu ảnh hưởng bởi nhiều nhân tố ngẫu nhiên.

2. Chức năng quản lý quá trình công việc sản xuất-kinh doanh xây dựng:

Xác định mục tiêu, lập kế hoạch, tổ chức thực hiện, kiểm tra, tổng kết.

3. Chức năng quản lý con người:

Tuyển chọn, giao nhiệm vụ, động viên, kích thích sử dụng, đánh giá, bồi dưỡng phát triển năng lực, trả công và chăm lo đời sống cho NLĐ.



3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:



Hình thức Chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án đầu tư xây dựng



Hình thức Chủ nhiệm điều hành dự án.



Hình thức chìa khóa trao tay



Hình thức tự làm



3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

1. Hình thức Chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện DAĐTXD

được áp dụng với các dự án mà Chủ đầu tư có năng lực chuyên môn phù hợp với dự án đầu tư và có cán bộ chuyên môn để tổ chức quản lý thực hiện dự án theo quy định của bộ Xây dựng.

Có thể xảy ra 2 trường hợp:

✧ **Chủ đầu tư không thành lập Ban quản lý dự án** mà sử dụng bộ máy hiện có của mình kiêm nhiệm và cử người phụ trách (chuyên trách hay kiêm nhiệm) để quản lý thực hiện dự án nhóm B,C.

✧ **Chủ đầu tư thành lập Ban quản lý dự án trực thuộc** để quản lý việc thực hiện dự án các dự án nhóm A, hoặc các dự án nhóm B, C có yêu cầu kỹ thuật cao, hoặc Chủ đầu tư đồng thời quản lý nhiều dự án.



3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

1. Hình thức Chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện DAĐTXD

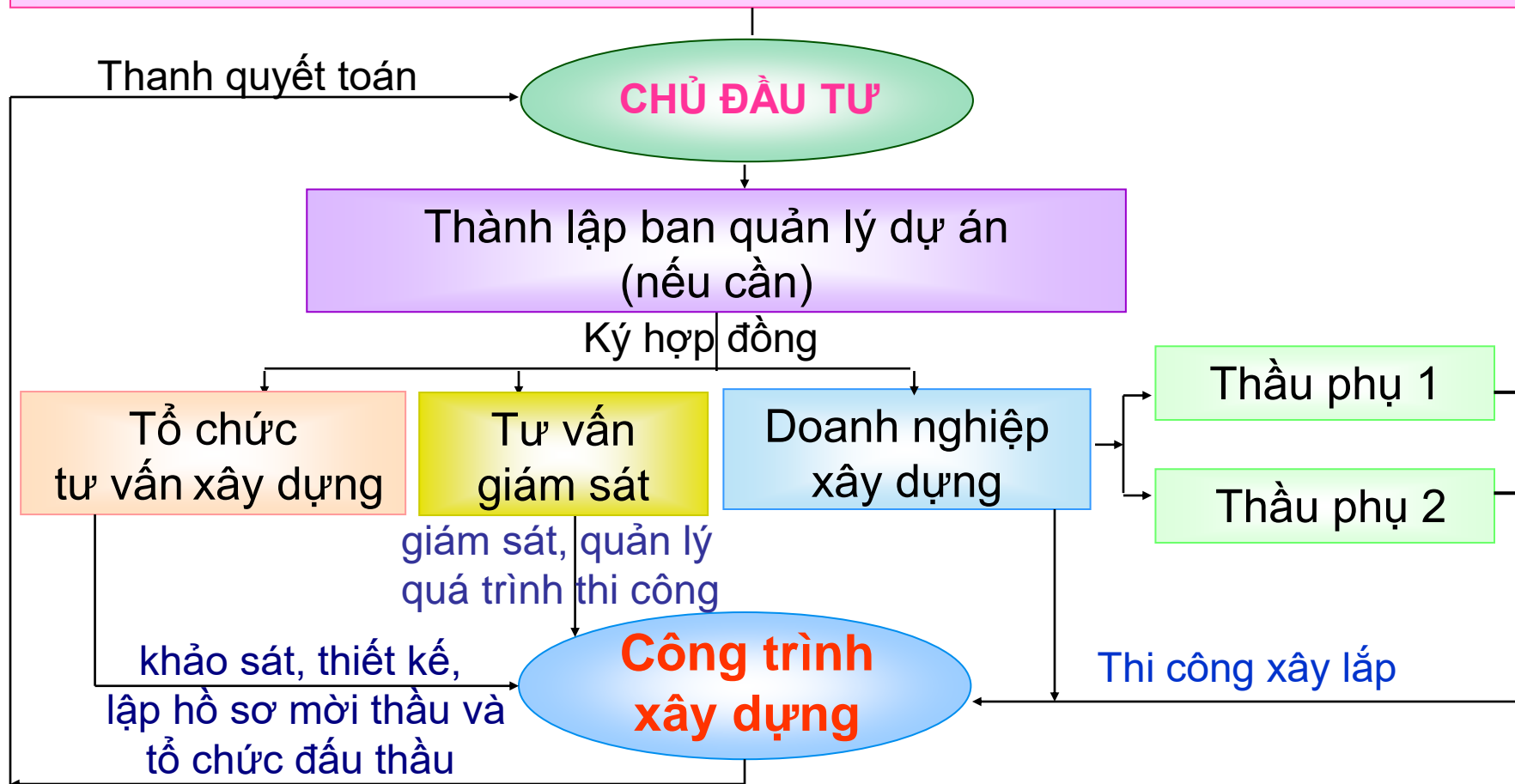
- ◆ Theo hình thức này CĐT tự tổ chức chọn thầu và ký hợp đồng trực tiếp với một hoặc một số tổ chức tư vấn để thực hiện các công tác khảo sát, thiết kế công trình, lập hồ sơ mời thầu và tổ chức đấu thầu.
 - ◆ Ký hợp đồng với tổ chức trúng thầu xây lắp để tiến hành xây dựng công trình.
 - ◆ Còn nhiệm vụ giám sát, quản lý quá trình thi công do tổ chức tư vấn đã được chọn đảm nhiệm. Tổ chức thắng thầu có thể ký hợp đồng với tổ chức thầu phụ để tiến hành xây dựng công trình (nếu có).
-



3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

1. Hình thức CĐT trực tiếp quản lý thực hiện DADTXD





3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

2. Hình thức Chủ nhiệm điều hành dự án

a. Hình thức Chủ nhiệm điều hành dự án áp dụng cho các dự án lớn và phức tạp, và khi CĐT không đủ điều kiện trực tiếp quản lý thực hiện dự án thì phải thuê tổ chức chuyên môn hoặc giao cho ban quản lý chuyên ngành làm Chủ nhiệm điều hành dự án, CĐT phải trình lên cấp có thẩm quyền quyết định phê duyệt tổ chức điều hành dự án.

b. Chủ nhiệm điều hành dự án là một pháp nhân có năng lực và có đăng ký về tư vấn đầu tư và xây dựng.



3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

2. Hình thức Chủ nhiệm điều hành dự án.

c. Chủ nhiệm điều hành dự án có trách nhiệm:

Trực tiếp ký hợp đồng và thanh toán hợp đồng (trường hợp được CĐT giao) hoặc giao dịch để CĐT ký kết hợp đồng và thanh toán hợp đồng với các tổ chức khảo sát, thiết kế, cung ứng vật tư thiết bị, xây lắp và thanh toán hợp đồng với các nhà thầu trên cơ sở xác nhận của Chủ nhiệm điều hành dự án.

Chịu trách nhiệm thay mặt CĐT giám sát quản lý toàn bộ quá trình thực hiện dự án.

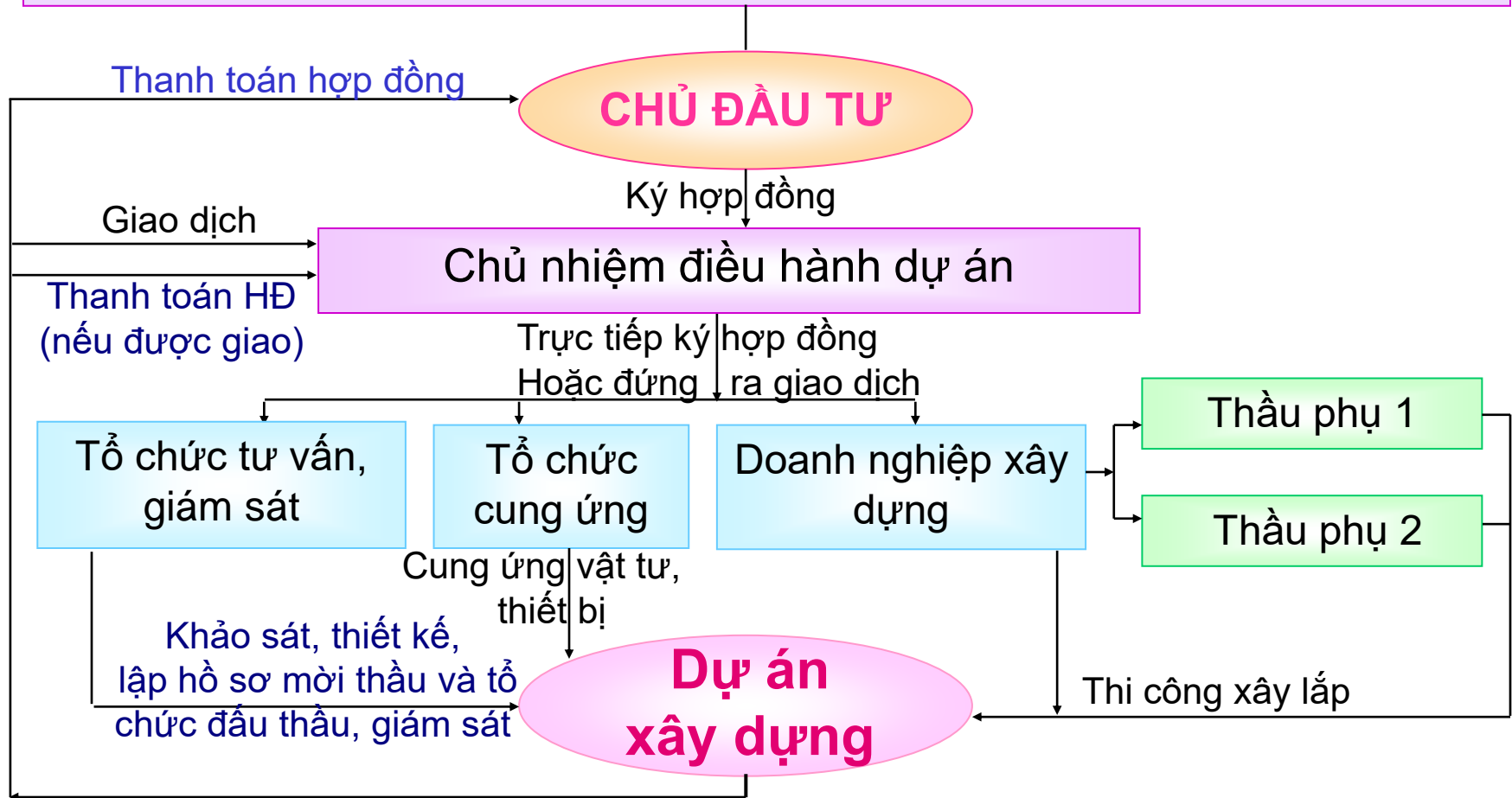
Chịu trách nhiệm trước CĐT và trước pháp luật trong việc quản lý dự án từ quá trình thực hiện đầu tư đến khi kết thúc xây dựng đưa Dự án vào khai thác sử dụng và các vấn đề có liên quan khác có ghi trong hợp đồng.



3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

2. Hình thức Chủ nhiệm điều hành dự án





3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

3. Hình thức chìa khóa trao tay

a. Hình thức chìa khóa trao tay là hình thức quản lý thực hiện dự án sau khi dự án đã có quyết định đầu tư. Trên cơ sở báo cáo nghiên cứu khả thi đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt, CĐT lựa chọn nhà thầu và giao cho nhà thầu thực hiện tổng thầu từ khảo sát thiết kế, mua sắm vật tư, thiết bị, xây lắp cho đến khi hoàn thành bàn giao công trình cho CĐT.

b. Đối với dự án sử dụng nguồn vốn ngân sách Nhà nước, vốn tín dụng do Nhà nước bảo lãnh, vốn tín dụng đầu tư phát triển của Nhà nước thì hình thức này chỉ áp dụng đối với dự án nhóm C, các trường hợp khác phải được Thủ tướng Chính phủ cho phép.



3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

3. Hình thức chìa khóa trao tay

c. Trách nhiệm quản lý thực hiện dự án:

✧ Chủ đầu tư có trách nhiệm:

- ✧ Làm thủ tục trình duyệt dự án.
 - ✧ Tổ chức đấu thầu để lựa chọn tổng thầu.
 - ✧ Ký kết và thực hiện hợp đồng đã ký kết với nhà thầu.
 - ✧ Tổ chức thực hiện giải phóng mặt bằng để bàn giao mặt bằng xây dựng cho nhà thầu theo tiến độ trong hợp đồng và các quy định của pháp luật.
 - ✧ Đảm bảo vốn để thanh toán theo kế hoạch và hợp đồng kinh tế.
 - ✧ Giải quyết kịp thời các vướng mắc phát sinh trong quá trình thực hiện dự án.
 - ✧ Thực hiện các nhiệm vụ khác của CĐT.
-



3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

3. Hình thức chìa khóa trao tay

c. Trách nhiệm quản lý thực hiện dự án:

✦ Nhà thầu có trách nhiệm:

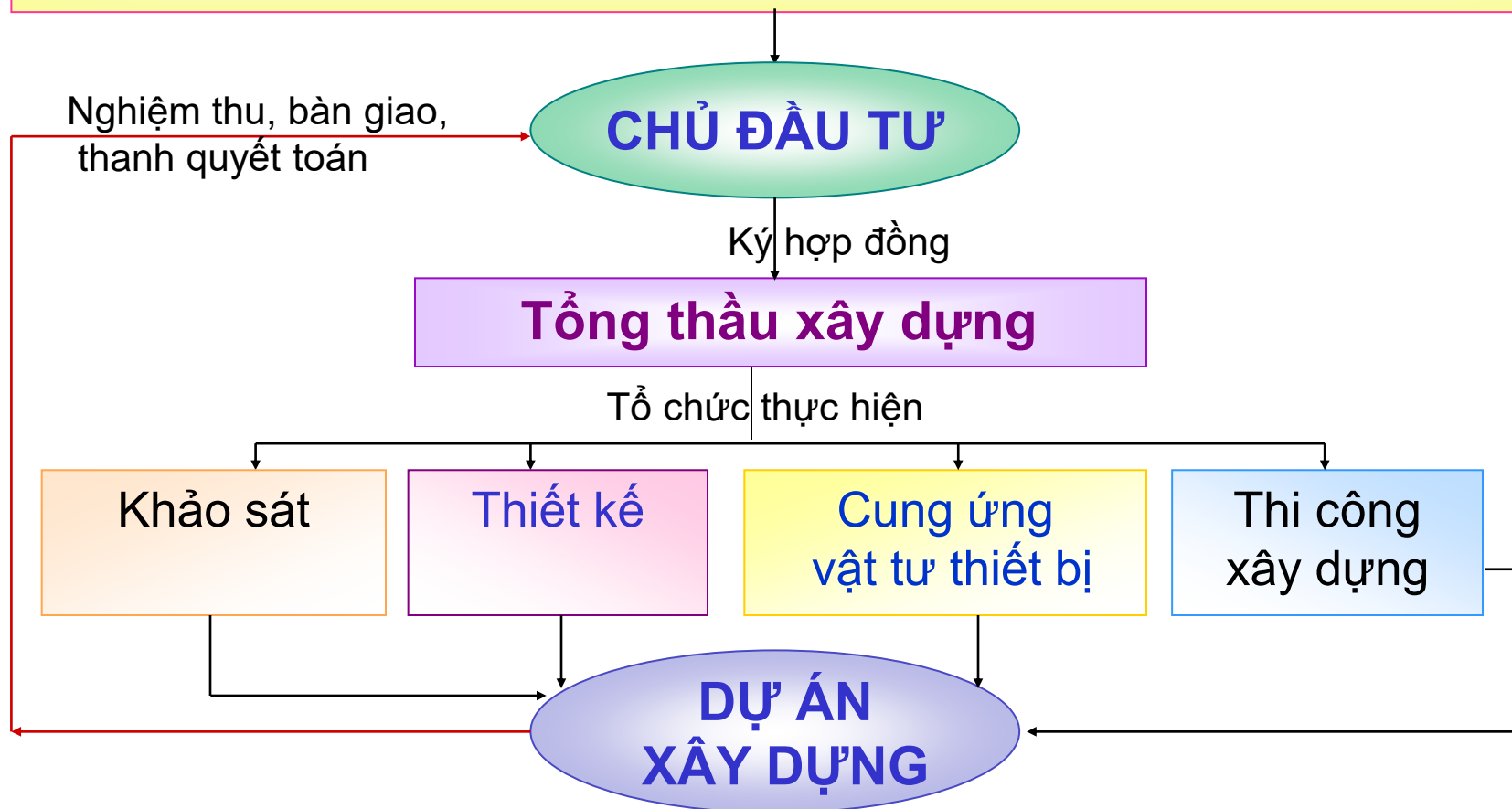
- ✦ Thực hiện các nghĩa vụ theo hợp đồng đã ký kết với CĐT.
 - ✦ Chịu trách nhiệm trước CĐT và pháp luật về tiến độ, chất lượng, giá cả và các yêu cầu khác của dự án theo đúng hợp đồng đã ký kết.
 - ✦ Trường hợp có giao thầu lại cho các thầu phụ thì phải thực hiện đúng cam kết trong hồ sơ dự thầu và hợp đồng do tổng thầu đã ký với CĐT.
 - ✦ Chịu hoàn toàn trách nhiệm về quá trình thực hiện dự án cho đến khi bàn giao cho CĐT khai thác, vận hành dự án.
 - ✦ Thực hiện bảo hành công trình và các chế độ bảo hiểm theo quy định của pháp luật.
-



3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

3. Hình thức chìa khóa trao tay





3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.1. Các hình thức tổ chức hợp tác thực hiện xây dựng:

4. Hình thức tự làm

a. Hình thức tự thực hiện DA chỉ được áp dụng trong các trường hợp

- ✦ CĐT là DN có đăng ký hoạt động sản xuất, xây dựng phù hợp với yêu cầu của dự án, không phân biệt nguồn vốn đầu tư
- ✦ CĐT đủ năng lực hoạt động sản xuất, xây dựng phù hợp với yêu cầu của dự án trồng rừng, trồng cây lâu năm; dự án nuôi, trồng thủy sản; dự án giống cây trồng vật nuôi; khai hoang xây dựng đồng ruộng; DAĐT hàm lò, khai thác than, quặng, duy tu, bảo dưỡng, sửa chữa thường xuyên các CTXD, thiết bị sản xuất, các CTXD trại giam.

- ##### b. Khi thực hiện hình thức tự thực hiện dự án (tự sản xuất, tự xây dựng), CĐT phải tổ chức giám sát chặt chẽ việc sản xuất, xây dựng và chịu trách nhiệm trước pháp luật về chất lượng công trình xây dựng.

Bộ xây dựng hướng dẫn chi tiết các hình thức quản lý dự án.



3.3. Các hình thức tổ chức thực hiện XD

3.3.2. Các hình thức tuyển chọn nhà thầu xây dựng:

- **Chỉ định thầu**
 - **Đấu thầu**
-



3.3.2.1. Chỉ định thầu

Chỉ định thầu: là hình thức chọn trực tiếp nhà thầu có độ tin cậy cao, đáp ứng yêu cầu của gói thầu để thương thảo hợp đồng.

Điều kiện và phạm vi áp dụng:

- ✧ Gói thầu có tính chất thử nghiệm, bí mật QG do Thủ tướng Chính phủ quyết định.
 - ✧ Gói thầu có tính chất đặc biệt khác, như:
 - ◆ Do yêu cầu của cơ quan tài trợ vốn.
 - ◆ Do tính chất phức tạp về kỹ thuật và công nghệ.
 - ◆ Do yêu cầu đột xuất của DA.
-



3.3.2.1. Chỉ định thầu

Điều kiện và phạm vi áp dụng:

- ✧ Gói thầu có Vốn NS dành cho các DA của các cơ quan sự nghiệp để thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu về quy hoạch phát triển kinh tế, quy hoạch phát triển ngành, quy hoạch chung xây dựng đô thị và nông thôn... đã được cơ quan NN có thẩm quyền giao nhiệm vụ thực hiện.
- ✧ Gói thầu tư vấn lập báo cáo nghiên cứu đầu tư khả thi của dự án

Trường hợp chỉ định thầu cần xác định rõ 3 nội dung:

- ✧ Lý do chỉ định thầu
 - ✧ Kinh nghiệm và năng lực về KT, TC của NT được chỉ định thầu
 - ✧ Giá trị và khối lượng đã phê duyệt
-



3.3.2.2. Đấu thầu

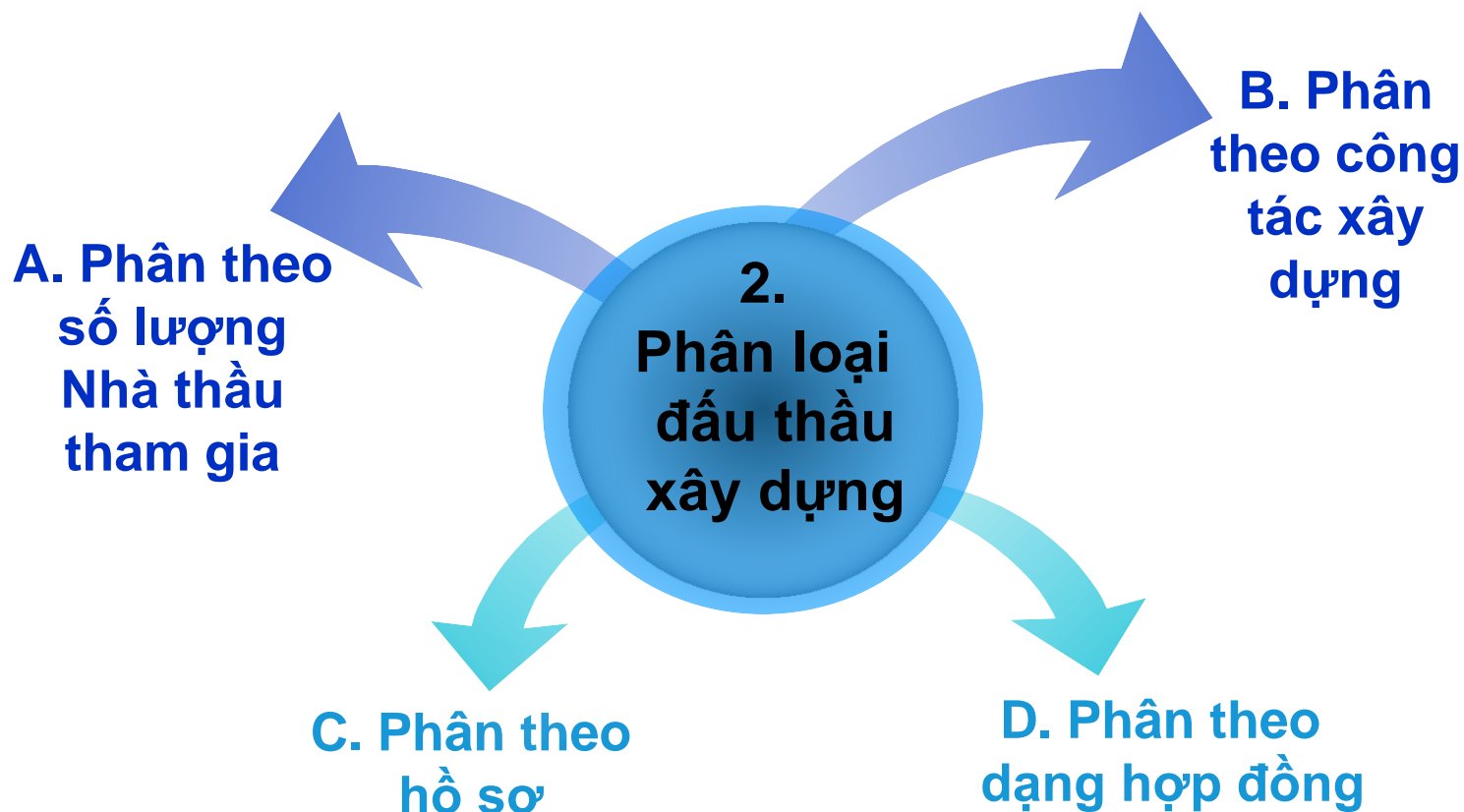
1. Khái niệm:

- ✧ Đấu thầu xây dựng là quá trình lựa chọn các nhà thầu đáp ứng yêu cầu của bên mời thầu đảm bảo tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch và hiệu quả kinh tế.
 - ✧ Xét thầu là quá trình phân tích, đánh giá các hồ sơ dự thầu để xét chọn đơn vị trúng thầu.
-



3.3.2.2. Đấu thầu

2. Phân loại đấu thầu xây dựng:





3.3.2.2. Đấu thầu

2. Phân loại đấu thầu xây dựng:

A. Phân theo số lượng nhà thầu tham gia:

a. Đấu thầu rộng rãi:

- ✧ Số lượng nhà thầu tham gia: không hạn chế.
 - ✧ Mời thầu rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng. Thời gian mời thầu ít nhất là 10 ngày trước khi phát hành hồ sơ mời thầu.
 - ✧ Áp dụng cho những dự án, công trình đơn giản, yêu cầu về kỹ thuật, công nghệ không có gì đặc biệt.
-



3.3.2.2. Đấu thầu

2. Phân loại đấu thầu xây dựng:

A. Phân theo số lượng nhà thầu tham gia:

b. Đấu thầu hạn chế:

✧ Số lượng nhà thầu được mời tham gia: ít nhất là 5 nhà thầu. Trường hợp thực tế có < 5 nhà thầu thì bên mời thầu phải báo cáo chủ dự án trình lên cấp có thẩm quyền quyết định xem xét giải quyết.

✧ Điều kiện áp dụng:

- ✧ Chỉ có 1 số NT đủ khả năng đáp ứng được yêu cầu của GT.
 - ✧ Do nguồn vốn sử dụng yêu cầu phải tiến hành đấu thầu hạn chế.
 - ✧ Do tình hình cụ thể của GT mà việc đấu thầu hạn chế có lợi hơn.
 - ✧ Áp dụng cho những DA, CT có về kỹ thuật, công nghệ phức tạp.
-



3.3.2.2. Đấu thầu

2. Phân loại đấu thầu xây dựng:

B. Phân theo công tác xây dựng:

Tùy theo tính chất công việc mà đấu thầu theo từng loại công việc: Công tác xây dựng, lắp đặt điện nước, cung ứng vật tư thiết bị, lắp đặt thiết bị.

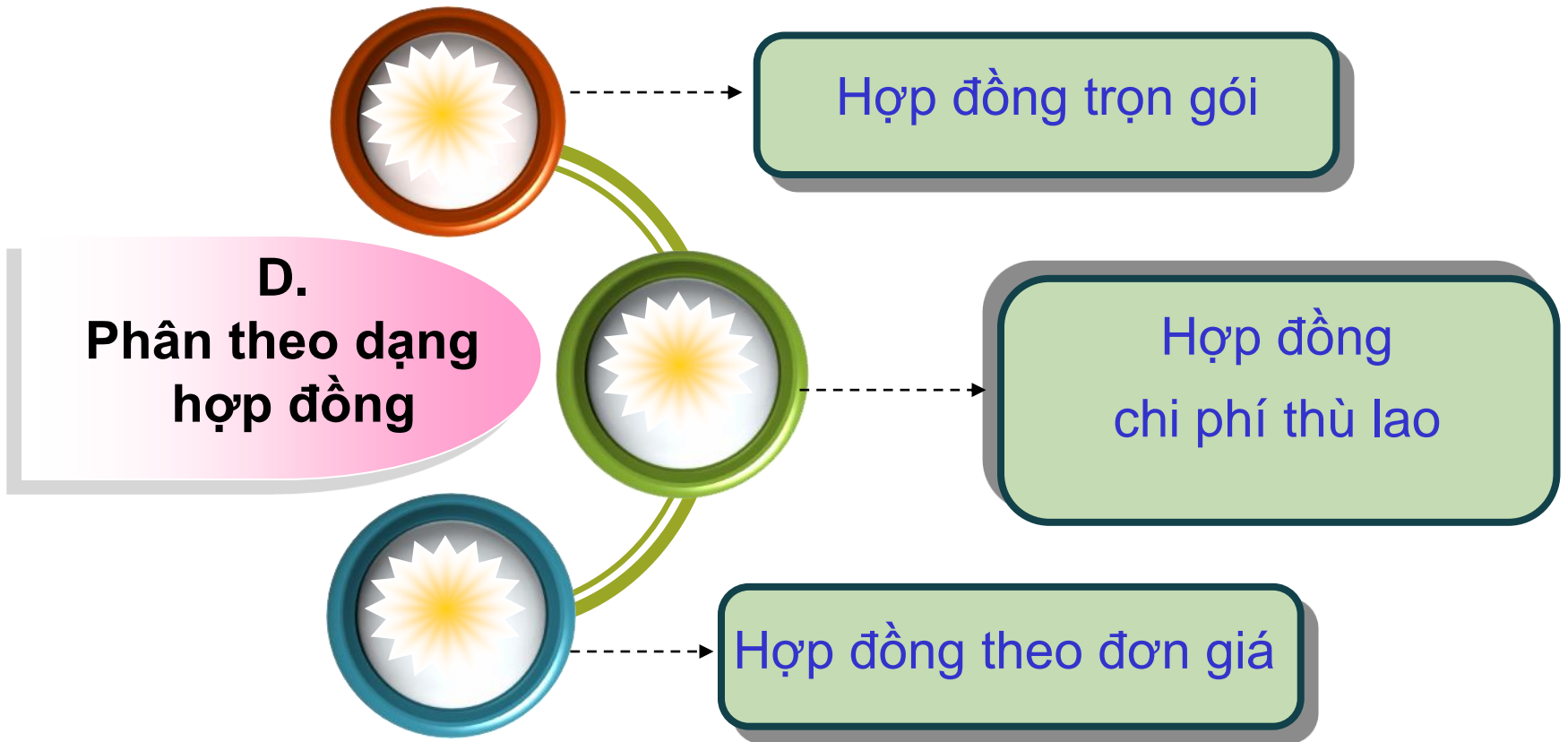
C. Phân theo hồ sơ:

Theo hình thức này, có thể đấu thầu từ khi CĐT bắt đầu có hồ sơ thiết kế. Khác với quy định trong nước, trên thế giới có thể tiến hành đấu thầu ở bất kỳ giai đoạn thiết kế nào (thiết kế sơ bộ, thiết kế kỹ thuật, thiết kế thi công ...)



3.3.2.2. Đấu thầu

2. Phân loại đấu thầu xây dựng:





3.3.2.2. Đấu thầu

2. Phân loại đấu thầu xây dựng:

D. Phân theo dạng hợp đồng:

- ❖ **Hợp đồng trọn gói:** Là đấu thầu theo giá trọn gói của HĐ (không cần lập dự toán). CĐT sẽ thanh toán cho nhà thầu theo mức giá trọn gói đã bỏ thầu và trúng thầu, không phụ thuộc vào sự thay đổi của giá cả.
 - ❖ **Hợp đồng chi phí thù lao:** Là hợp đồng thuê công nhân tính theo tỷ lệ so với chi phí vật tư, thiết bị. Đó là mức giá đấu thầu do mỗi nhà thầu tự đề ra (giá bỏ thầu) trong đơn dự thầu.
 - ❖ **Hợp đồng theo đơn giá:** Đây là hình thức được áp dụng rộng rãi nhất. Khi lập đơn giá để dự thầu theo hình thức này, các nhà thầu lên đơn giá cho từng loại công tác. CĐT lấy đơn giá dự thầu nhân với khối lượng thực hiện để xác định giá trị thanh toán.
-



3.3.2.2. Đấu thầu

3. Phương thức đấu thầu xây dựng:

- a. Đấu thầu một túi hồ sơ
- b. Đấu thầu hai túi hồ sơ
- c. Đấu thầu hai giai đoạn
- d. Đấu thầu cạnh tranh
- e. Mua sắm trực tiếp



3.3.2.2. Đấu thầu

3. Phương thức đấu thầu xây dựng:

a. Đấu thầu một túi hồ sơ còn gọi là đấu thầu 1 phong bì

✧ Theo hình thức này, nhà thầu nộp hồ sơ dự thầu gồm các đề xuất kỹ thuật, tài chính, giá bỏ thầu và các điều kiện khác theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu trong 1 túi hồ sơ.

✧ Mở thầu được tiến hành một lần

✧ **Áp dụng:** cho trường hợp đấu thầu thuộc gói thầu mua sắm hàng hóa, gói thầu xây lắp, gói thầu EPC.



3.3.2.2. Đấu thầu

3. Phương thức đấu thầu xây dựng:

b. Đấu thầu hai túi hồ sơ

✧ Nhà thầu đề xuất về kỹ thuật và đề xuất về tài chính riêng biệt theo yêu cầu của HSMT trong từng túi hồ sơ vào cùng 1 thời điểm.

✧ Mở thầu được tiến hành hai lần:

◆ Lần 1: đánh giá đề xuất về kỹ thuật.

◆ Lần 2: đề xuất về tài chính của tất cả các NT đáp ứng yêu cầu về kỹ thuật (70% tiêu chuẩn trở lên, đối với GT có yêu cầu kỹ thuật cao phải đạt ít nhất 80% tiêu chuẩn) được mở sau để đánh giá tổng hợp. Đối với GT có yêu cầu về kỹ thuật cao thì đề xuất về tài chính của NT đạt điểm kỹ thuật cao nhất sẽ được mở để xem xét, thương thảo

✧ **Áp dụng:** cho trường hợp đấu thầu tuyển chọn tư vấn.



3.3.2.2. Đấu thầu

3. Phương thức đấu thầu xây dựng:

c. Đấu thầu hai giai đoạn

✦ **Áp dụng** cho gói thầu mua sắm hàng hóa,, xây lắp, gói thầu EPC có kỹ thuật, công nghệ mới, phức tạp, đa dạng.

✦ Quá trình thực hiện gồm 2 giai đoạn:

◆ **Giai đoạn 1:** Các NT nộp đề xuất về kỹ thuật, PA tài chính (chưa có giá) để bên MT xem xét và thảo luận cụ thể với từng NT, nhằm thống nhất về yêu cầu và tiêu chuẩn kỹ thuật để NT chuẩn bị và nộp HSDT chính thức

◆ **Giai đoạn 2:** Các nhà thầu đã tham gia GD1 được mời nộp hồ sơ dự thầu chính thức với đề xuất kỹ thuật, đề xuất tài chính, trong đó có giá dự thầu, biện pháp bảo đảm dự thầu



3.3.2.2. Đấu thầu

3. Phương thức đấu thầu xây dựng:

d. Đấu thầu cạnh tranh

Hình thức này thường được áp dụng cho những gói thầu mua sắm thiết bị, vật tư có quy mô nhỏ và đơn giản. Mỗi gói thầu phải có 3 bản chào giá của nhà thầu khác nhau.

e. Mua sắm trực tiếp:

Phương thức này áp dụng trong trường hợp người có thẩm quyền quyết định đầu tư cho phép đối với những loại vật tư, thiết bị có nhu cầu gấp để hoàn thành dự án mà trước đó các loại vật tư, thiết bị này đã được tiến hành đấu thầu và được người có thẩm quyền cho phép thực hiện.



3.3.2.2. Đấu thầu

4. Tổ chức đấu thầu:

a. Đấu thầu tuyển chọn tư vấn:



a1. Nội dung tư vấn



a2. Yêu cầu đối với nhà tư vấn



a3. Loại hình tư vấn



a4. Trình tự tổ chức đấu thầu tư vấn



a5. Chi phí tư vấn



3.3.2.2. Đấu thầu

4. Tổ chức đấu thầu:

a. Đấu thầu tuyển chọn tư vấn:

a1. Nội dung tư vấn:

- ❖ **Tư vấn chuẩn bị dự án** gồm: lập quy hoạch tổng sơ đồ phát triển, lập báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, lập báo cáo nghiên cứu khả thi, đánh giá báo cáo quy hoạch tổng sơ đồ phát triển, đánh giá báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, đánh giá báo cáo nghiên cứu khả thi.
 - ❖ **Tư vấn thực hiện dự án** gồm: Lập thiết kế, dự toán, tổng dự toán; đánh giá thẩm tra thiết kế, dự toán, tổng dự toán (nếu có); lập hồ sơ mời thầu: phân tích, đánh giá hồ sơ dự thầu; giám sát thi công xây dựng và lắp đặt thiết bị.
 - ❖ **Các tư vấn khác** gồm: quản lý dự án, thu xếp tài chính, điều hành thực hiện dự án, đào tạo, chuyển giao công nghệ và các công việc khác.
-



3.3.2.2. Đấu thầu

4. Tổ chức đấu thầu:

a. Đấu thầu tuyển chọn tư vấn:

a2. Yêu cầu đối với nhà tư vấn:

- ✧ Có đủ trình độ chuyên môn phù hợp. Có chứng chỉ, bằng cấp xác nhận trình độ chuyên môn phù hợp.
 - ✧ Nhà tư vấn phải chịu trách nhiệm trước bên mời thầu về tính đúng đắn, chính xác khách quan đối với công tác chuyên môn và hoàn thành công việc theo hợp đồng đã ký.
 - ✧ Nhà tư vấn không được tham gia đánh giá kết quả công việc do mình thực hiện và không được tham gia đấu thầu các gói thầu MSHH và XL do mình làm tư vấn (trừ gói thầu thực hiện theo loại HĐ chìa khóa trao tay).
-



3.3.2.2. Đấu thầu

4. Tổ chức đấu thầu:

a. Đấu thầu tuyển chọn tư vấn:

a3. Loại hình tư vấn:

- ◆ Các tổ chức tư vấn của Chính phủ hoặc phi Chính phủ hoạt động theo quy định của pháp luật
- ◆ Các chuyên gia hoạt động độc lập hoặc thuộc một tổ chức hoạt động theo quy định của pháp luật.

a4. Trình tự tổ chức đấu thầu tư vấn:

Việc tổ chức đấu thầu tuyển chọn tư vấn thực hiện theo trình tự sau:

- ◆ Lập hồ sơ mời thầu;
 - ◆ Thông báo đăng ký dự thầu;
 - ◆ Xác định danh sách ngắn;
 - ◆ Mời thầu;
-



3.3.2.2. Đấu thầu

4. Tổ chức đấu thầu:

a4. Trình tự tổ chức đấu thầu tư vấn:

- ◆ Nhận và quản lý hồ sơ dự thầu;
- ◆ Mở túi hồ sơ đề xuất phương án kỹ thuật;
- ◆ Đánh giá đề xuất kỹ thuật;
- ◆ Mở túi hồ sơ đề xuất phương án tài chính;
- ◆ Đánh giá tổng hợp.
- ◆ Trình duyệt danh sách xếp hạng các nhà thầu.
- ◆ Thương thảo hợp đồng;
- ◆ Trình duyệt kết quả đấu thầu;
- ◆ Trình duyệt kết quả đấu thầu;
- ◆ Công bố trúng thầu và thương thảo hoàn thiện hợp đồng;
- ◆ Trình duyệt nội dung hợp đồng.

a5. Chi phí tư vấn: thực hiện theo quy định của pháp luật hiện hành.



3.3.2.2. Đấu thầu

4. Tổ chức đấu thầu:

b. Đấu thầu xây lắp:

Trình tự thực hiện đấu thầu xây lắp:

- ◆ Sơ tuyển nhà thầu (nếu có);
 - ◆ Lập hồ sơ mời thầu;
 - ◆ Gửi thư mời thầu hoặc thông báo mời thầu;
 - ◆ Mở thầu;
 - ◆ Đánh giá, xếp hạng nhà thầu;
 - ◆ Trình duyệt kết quả đấu thầu;
 - ◆ Công bố trúng thầu, thương thảo hoàn thiện hợp đồng;
 - ◆ Trình duyệt nội dung HĐ và ký HĐ. Nội dung HĐ phải được người hoặc cấp có thẩm quyền phê duyệt (chỉ bắt buộc đối với các HĐ sẽ ký với nhà thầu trong nước mà kết quả ĐT do Thủ tướng Chính phủ phê duyệt).
-



3.4. Hợp đồng nhận thầu xây dựng

Các vấn đề về hợp đồng xây dựng

3.4.1. *Khái niệm về hồ sơ hợp đồng*

3.4.2. *Các loại hợp đồng*

3.4.3. *Nội dung hợp đồng*

3.4.4. *Vấn đề giá trong hợp đồng*

3.4.5. *Tạm ứng, thanh quyết toán và tranh chấp*



3.4. Hợp đồng nhận thầu xây dựng

3.4.1. Khái niệm về hồ sơ hợp đồng

Đó là một tập hợp các văn bản và tài liệu có giá trị pháp lý để ràng buộc trách nhiệm cụ thể đối với mỗi bên tham gia

3.4.2. Các loại hợp đồng

- ✧ Có thể cho công tác xây lắp, công tác thiết kế tư vấn, thăm dò khảo sát xây dựng hay mua sắm vật tư, máy móc xây dựng
- ✧ Hợp đồng có thể tiến hành cho toàn bộ công trình, cho từng hạng mục công trình hay từng loại công việc xây dựng
- ✧ Hợp đồng xây dựng có thể ký kết giữa chủ đầu tư hoặc chủ dự án với tổng thầu, thầu chính; hay ký kết giữa tổng thầu (hay thầu chính) với các thầu phụ



3.4. Hợp đồng nhận thầu xây dựng

3.4.3. Nội dung hợp đồng

Tùy theo từng trường hợp cụ thể nội dung hợp đồng có thể khác nhau, nhưng nó thường bao gồm các bộ phận chính:

- ◆ Tên và địa chỉ cơ quan ký hợp đồng, số tài khoản, ngân hàng giao dịch
- ◆ Tên và chức vụ những người ký hợp đồng
- ◆ Các điều khoản hai bên cam kết thực hiện

Với hợp đồng xây dựng cần nêu rõ các danh mục công trình cần thực hiện, khối lượng, quy cách, thời gian xây dựng, lịch cung cấp tài liệu và vốn xây dựng có liên quan, lịch bàn giao, giá cả, phương thức tạm ứng, bàn giao, thanh quyết toán và thưởng phạt



3.4. Hợp đồng nhận thầu xây dựng

3.4.3. Nội dung hợp đồng

Ở các nước tư bản, nội dung hợp đồng xây dựng thường gồm:

- ✧ Bản thông báo trúng thầu,
- ✧ Đơn vị dự thầu
- ✧ Các phụ lục, thuyết minh kỹ thuật, bản tiên lượng và dự toán, các bản vẽ thiết kế, các biểu mẫu thông tin bổ sung,
- ✧ Các điều kiện chung của hợp đồng,
- ✧ Các điều kiện riêng của hợp đồng.
- ✧ Nếu công trình đấu thầu còn kèm theo hồ sơ đấu thầu kèm theo (thông báo mời thầu, hướng dẫn đấu thầu, giấy bảo lãnh dự thầu giấy chứng nhận năng lực và tư cách hành nghề của nhà thầu...)



3.4. Hợp đồng nhận thầu xây dựng

3.4.4 Vấn đề giá trong hợp đồng

- **Giá khoán gọn không thay đổi:** theo cách này sau khi thắng thầu giữa bên giao và bên nhận sẽ tiến hành ký hợp đồng với tổng giá trị hợp đồng không thay đổi, mặc dù trong thực tế thực hiện hợp đồng có sự thay đổi giá cả theo thị trường. Trường hợp này, có thể giá một đơn vị sản phẩm quy định không đổi, nhưng khối lượng công việc tính theo thực tế do hai bên thống nhất

- **Giá thanh toán:** là giá theo chi phí thực tế cộng với một khoản lãi tính theo % so với chi phí thực tế hay so với chi phí dự toán ban đầu



3.4. Hợp đồng nhận thầu xây dựng

3.4.5. Vấn đề tạm ứng, thanh quyết toán và tranh chấp

a. Tạm ứng:

Theo qui định hiện nay việc tạm ứng được qui định như sau:

✧ Đối với gói thầu thi công xây dựng:

- ◆ Gói thầu ≥ 50 tỷ Tạm ứng 10% giá trị hợp đồng
- ◆ Gói thầu từ 10 tỷ đến 50 tỷ Tạm ứng 15% giá trị hợp đồng
- ◆ Gói thầu ≤ 10 tỷ Tạm ứng 20 % giá trị hợp đồng

✧ Đối với gói thầu mua sắm thiết bị:

+ Do 2 bên thỏa thuận nhưng không nhỏ hơn 10% giá trị gói thầu

✧ **Đối với gói thầu EPC:** tạm ứng căn cứ vào tiến độ thực hiện, bằng 15% giá trị phần việc ghi trong hợp đồng

✧ Đối với hợp đồng tư vấn: tối thiểu là 25% giá trị của hợp đồng

Việc thu hồi vốn tạm ứng được thực hiện khi gói thầu được thanh toán khối lượng hoàn thành đạt 20% đến 30% giá trị HĐ và thu hồi hết khi gói thầu được thanh toán khối lượng hoàn thành đạt 80% giá trị HĐ



3.4. Hợp đồng nhận thầu xây dựng

3.4.5. Vấn đề tạm ứng, thanh quyết toán và tranh chấp

b. Giá thanh toán là giá đầy đủ bao gồm chi phí trực tiếp, phụ phí, thuế và lãi.

✧ Mỗi lần thanh toán, chủ đầu tư sẽ giữ lại một số % nhất định so với giá trị thanh toán ở mỗi lần để thúc đẩy nhà thầu hoàn thành khối lượng.

✧ Khi bàn giao công trình, chủ đầu tư có thể giữ lại một số % giá trị công trình và sẽ thanh toán vào cuối thời gian bảo hành công trình.

✧ Chủ đầu tư có thể đề ra quy định thưởng cho nhà thầu, rút ngắn thời gian xây dựng, hạ giá thành.

✧ Trong hợp đồng luôn luôn có quy định về phạt do không đảm bảo tiến độ thi công.

Nếu tổng mức phạt lên đến một số % đáng kể (5-19% giá trị công trình) thì chủ đầu tư có thể chấm dứt hợp đồng và giao cho nhà thầu khác thực hiện tiếp



3.4. Hợp đồng nhận thầu xây dựng

3.4.5. Vấn đề tạm ứng, thanh quyết toán và tranh chấp

c. Tranh chấp:

Khi có vấn đề tranh chấp thì hai bên tiến hành đàm phán thoả thuận. Nếu không phải đưa ra hội đồng trọng tài hoặc toà án giải quyết. Các vấn đề tranh chấp quốc tế sẽ được xử theo "luật hoà giải và trọng tài" của phòng thương mại quốc tế tại Thụy Sĩ.
