

PHẦN III : QUẢN LÝ VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT - KINH DOANH

TRONG CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

CHƯƠNG 5 : TỔ CHỨC SẢN XUẤT - KINH DOANH XÂY DỰNG

5.1.Những khái niệm chung

5.1.1.Quản lý kinh tế trong xây dựng

Quản lý kinh tế trong xây dựng là sự tác động liên tục, có hướng đích tới nền 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...

5.1.2. Sản phẩm xây dựng cơ bản, sản phẩm công nghiệp xây dựng

5.1.2.1. 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.

5.1.2.2.Sản phẩm công nghiệp xây dựng : 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

5.1.3. 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 sản xuất kinh doanh 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 công nghiệp xây dựng : 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 xây dựng gồm :

- Cơ cấu giữa khu vực sản xuất vật chất và phi sản xuất vật chất
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo ngành sản xuất xây dựng : xây dựng lĩnh vực nào (dầu khí, năng lượng, công nghệ cao)
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo địa phương và vùng lãnh thổ
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo thành phần kinh tế
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo trình độ kỹ thuật và mức độ công nghiệp hóa
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo trình độ 4 hóa : tự động hóa, công nghiệp hóa, hợp tác hoá, liên hợp hoá.
- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo giác độ hợp tác quốc tế

- Cơ cấu kinh tế xây dựng theo dự án và chương trình mục tiêu

5.2. Tổ chức cơ cấu của hệ thống sản xuất kinh doanh trong xây dựng

5.2.1. Tổ chức cơ cấu sản xuất kinh doanh trong xây dựng

5.2.1.1. Nội dung của cơ cấu sản xuất - kinh doanh xây dựng

Trước hết cần nhận rõ nội dung của cơ cấu sản xuất - kinh doanh xây dựng là xuất phát điểm để xác định bộ máy quản lý của nó. 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 sản xuất - kinh doanh, gồm các hoạt động cung ứng các yếu tố đầu vào cho quá trình, các hoạt động của giai đoạn sản xuất

- 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, với tổng số các công trình kể cả bàn giao và chưa bàn giao trong năm

5.2.1.2- Vận dụng các hình thức xã hội hoá sản xuất vào việc xác định cơ cấu sản xuất kinh doanh xây dựng

a- Tập trung hoá :

Khi áp dụng hình thức này, các doanh nghiệp xây dựng phải xác định qui mô hợp lý của doanh nghiệp theo năng lực sản xuất và theo bán kính hoạt động theo lãnh thổ của doanh nghiệp nói chung

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 các doanh nghiệp xây dựng phải tự mua sắm nhiều thiết bị, máy xây dựng, phải thành lập bộ máy quản lý qui mô lớn. Do đó khi khối lượng xây dựng giảm sẽ làm cho doanh nghiệp 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 .

Hình thức tập trung bao gồm :

- + Theo phương dọc
- + 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 điều kiện này đến nơi xây lắp

b- Chuyên môn hoá

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

* Hình thức

Chuyên môn hoá sản xuất theo loại hình sản phẩm (công trình xây dựng)

Chuyên môn hoá theo các giai đoạn công nghệ

Chuyên môn hoá sản xuất các chi tiết cấu tạo nên công trình

* Đặc điểm

Quá trình chuyên môn hoá rất phức tạp

Các bộ phận chuyên môn hoá không thể làm sẵn để bán mà phải dựa vào thiết kế kỹ thuật của từng hợp đồng cụ thể

Kết hợp chuyên môn hoá theo ngành với chuyên môn hoá theo địa phương và vùng lãnh thổ, theo các thành phần kinh tế để thuận lợi cho việc nhận thầu xây dựng

Kết hợp chuyên môn hoá với đa dạng hoá sản phẩm

c- Hợp tác hoá

- Khái niệm : hợp tác hoá là sự tổ chức các mối liên hệ sản xuất thường xuyên và ổn định các doanh nghiệp chuyên môn hoá 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 hợp tác hoá đối ngoại : các hình thức 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 còn 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 nhàn rỗi của nhau

d- Liên hợp hoá

* Khái niệm : liên hiệp hoá 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 hoá được áp dụng thì có bấy nhiêu hình thức hợp tác hoá. Mỗi liên hệ hợp tác hoá 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

* Hình thức

- Liên hợp hoá các giai đoạn kế tiếp nhau để chế biến nguyên vật liệu xuất phát

- Liên hợp hoá để sử dụng phế liệu

- Liên hợp hoá trên cơ sở sử dụng tổng hợp nguyên vật liệu, tổng hợp các khâu của quá trình

* Điều kiện

- Trong hình thức liên hợp hoá 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 liên hợp hoá phải có mối liên hệ kinh tế - kỹ thuật một cách chặt chẽ với nhau

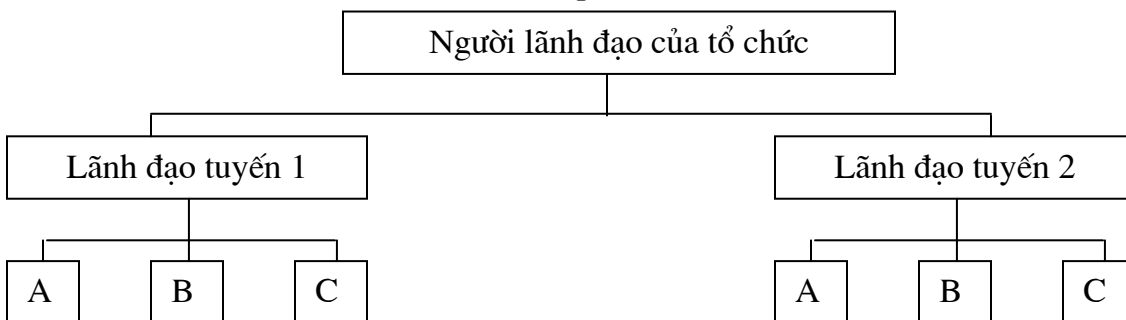
- Các loại sản xuất được liên hiệp phải đủ lớn và phải nằm trong bán kính lãnh thổ cho phép

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

5.2.2.1. các kiểu cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý

a- Các mô hình cơ cấu tổ chức quản lý chủ yếu

* Cơ cấu tổ chức theo kiểu trực tiếp

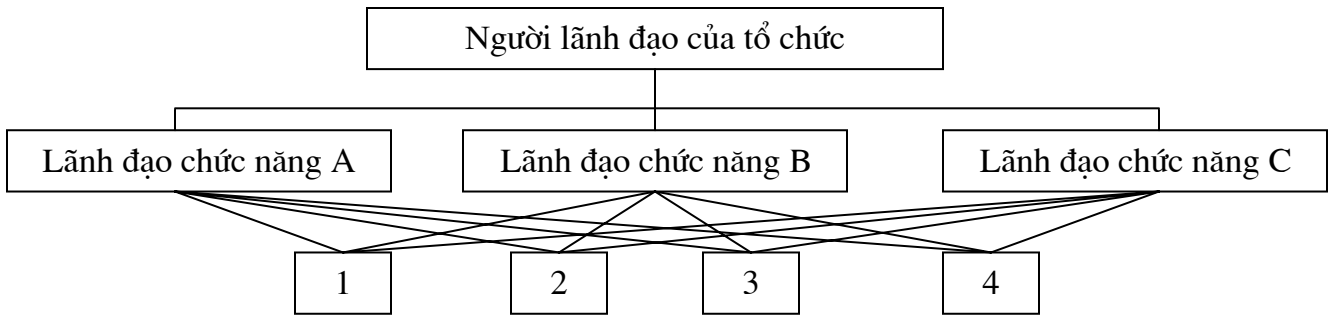


A, B, C : những người thực hiện

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.

* Cơ cấu quản lý theo kiểu chức năng



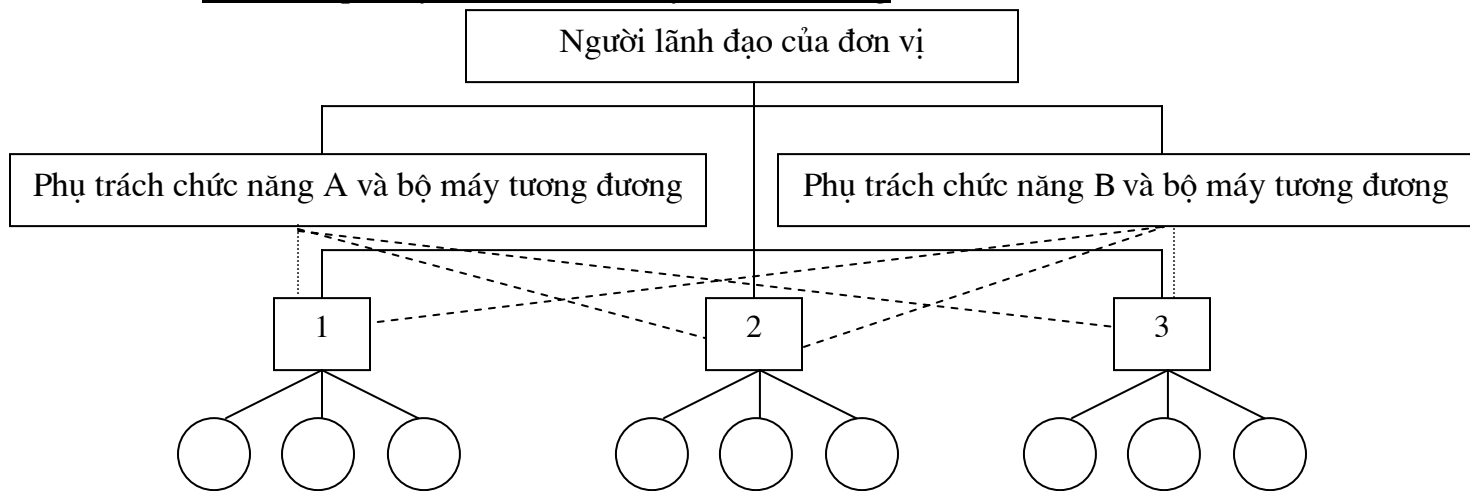
1, 2, 3, 4 : những đơn vị hay cá nhân thực hiện

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

* Cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng

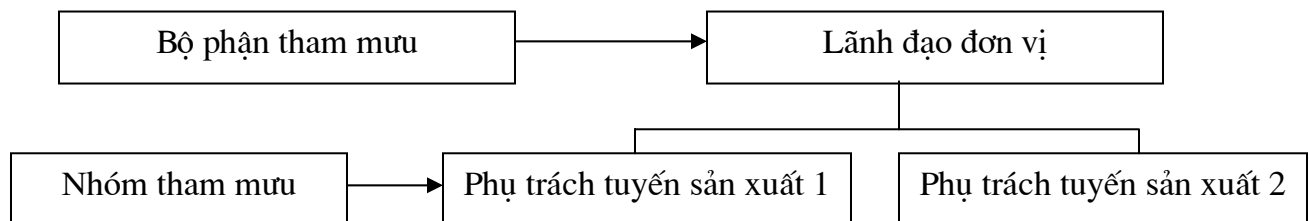


1 ; 2 ; 3 : người lãnh đạo các tuyến

○ : những người thực hiện

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

* Cơ cấu quản lý theo kiểu trực tuyến - tham mưu

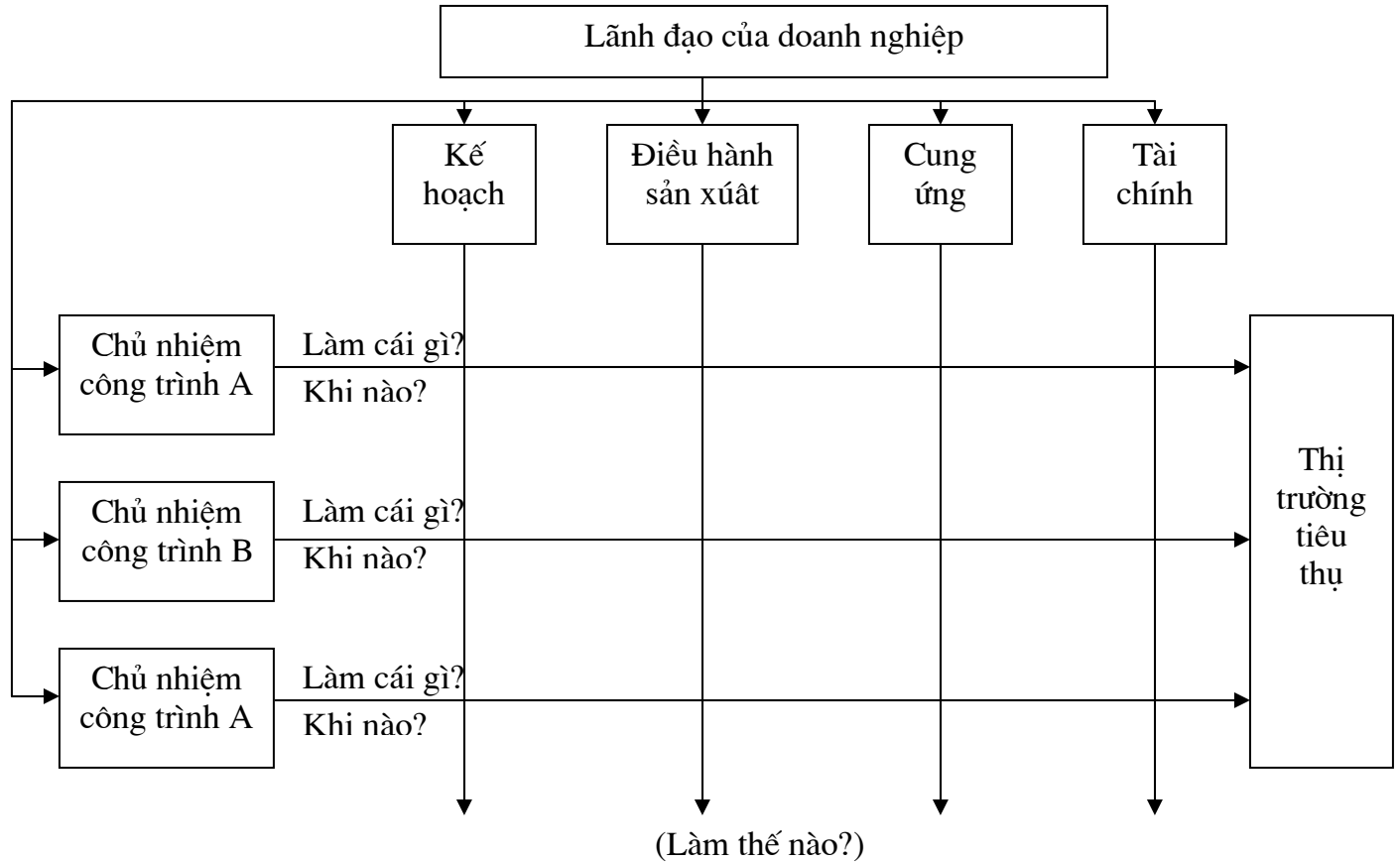


Ưu điểm : tương tự kiểu trực tuyến

Nhược điểm : Giảm bớt gánh nặng cho lãnh đạo đơn vị, nhưng 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

* Cơ cấu kiểu ma trận



ưu : Tận dụng kiến thức chuyên môn sẵn có của các bộ phận

Khuyết điểm : có thể xảy ra mâu thuẫn giữa người quản lý dự án với người lãnh đạo các bộ phận chức năng. Do đó cần có tinh thần hợp tác cao

Có thể áp dụng khi thực hiện các dự án lớn hoặc cho việc quản lý các doanh nghiệp lớn (tổng công ty)

5.2.2.2. Một số mô hình cơ cấu tổ chức quản lý doanh nghiệp xây dựng cụ thể hiện có

Trong nền kinh tế thị trường doanh nghiệp thường được hiểu là một đơn vị sản xuất - kinh doanh được thành lập phù hợp với luật pháp qui định và chuyên sản xuất hàng hoá để bán...Doanh nghiệp là một đơn vị kinh tế có tính chất pháp lý, trong khi đó xí nghiệp thường được hiểu là một đơn vị kinh tế kỹ thuật. Xí nghiệp được đặt trong mối quan hệ thị trường sẽ trở thành doanh nghiệp

Hiện nay, ở nước ta có các loại hình cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất - kinh doanh trong xây dựng cụ thể được áp dụng như sau:

a- Công ty xây dựng

Công ty xây dựng thường là cấp dưới của tổng công ty, là loại doanh nghiệp được dùng phổ biến hiện nay, và được coi là doanh nghiệp cơ sở. Công ty xây dựng thường được chuyên môn hoá theo loại hình xây dựng (xây dựng nhà ở; xây dựng thuỷ lợi...). Bên dưới là các đội xây dựng (nếu công ty có hai cấp) hoặc là các xí nghiệp và dưới nữa là các đội (nếu công ty có 3 cấp)

Để giúp việc cho giám đốc có các phó giám đốc phụ trách các phòng liên quan như phó giám đốc phụ trách kỹ thuật và sản xuất; phó giám đốc phụ trách kinh doanh, phó giám đốc phụ trách hành chính, quản trị và đời sống

Các phòng ban chức năng chỉ có nhiệm vụ tham mưu cho thủ trưởng về kế hoạch và quyết định. Mọi mệnh lệnh đều do giám đốc đưa ra. Các phòng ban chức năng chỉ hướng dẫn các đội sản xuất về mặt nghiệp vụ nhưng không được ra lệnh cho các đội

Giám đốc có thể trực tiếp phụ trách một số phòng quan trọng như phòng kế hoạch, phòng tài vụ, phòng tổ chức cán bộ

Một số chức năng quan trọng của công ty :

- Chức năng kế hoạch
- Chức năng quản lý kỹ thuật và sản xuất
- Chức năng tổ chức và quản lý nhân sự
- Chức năng cung ứng vật tư
- Chức năng tài chính - kế toán
- Chức năng quản lý thiết bị và máy móc thiết bị
- Chức năng marketing

b- Tổng công ty xây dựng

Tổng công ty xây dựng là một doanh nghiệp xây dựng thực hiện nhiều loại công trình xây dựng. Tổng công ty thường có thể có một số cấp dưới như : công ty, xí nghiệp, các đội xây dựng. Việc phân bao nhiêu cấp là do tùy theo năng lực giải quyết thông tin và công việc, cũng như do ý muốn giảm cấp trung gian để cấp quản lý có hiệu quả. Cấp trên của công ty là cấp bộ (tương lai cấp bộ sẽ không có các đơn vị trực thuộc nữa)

Trong một tổng công ty xây dựng thường có các phòng : kế hoạch, tổ chức cán bộ, kỹ thuật, phụ trách sản xuất và thi công xây dựng, cơ lạnh, kế toán - tài vụ, vật tư, lao động - tiền lương, giá và dự toán, đầu tư xây dựng, văn phòng

Cấp dưới trực tiếp bao gồm các công ty xây lắp, các xí nghiệp liên hiệp xây dựng, các xí nghiệp cơ khí xây dựng, các xí nghiệp vật liệu xây dựng, các xí nghiệp cung ứng vật tư xây dựng, xí nghiệp thiết kế, các trường dạy học

Với các công trình lớn như công trình thuỷ điện Hoà Bình, hình thức tổng công ty cũng được áp dụng với các cơ cấu phức tạp

c- Liên hiệp các xí nghiệp

Loại doanh nghiệp này thường gồm một số xí nghiệp cùng thực hiện một loại công việc hay cùng thực hiện một loại công trình. Các xí nghiệp được liên hiệp ở đây vẫn giữ một vai trò tương đối độc lập, có tư cách pháp nhân và tài khoản riêng. Các liên hiệp xí nghiệp này có thể thành lập cho toàn quốc hay cho một khu vực. Dưới cấp liên hiệp là các xí nghiệp và sau đó là các đội xây dựng

d- Xí nghiệp liên hiệp

Đó là một loại doanh nghiệp xây dựng bao gồm một số xí nghiệp bộ phận có tính chất sản xuất khác nhau nhằm lần lượt gia công và chế biến nguyên liệu xuất phát để cùng nhau chế tạo nên một sản phẩm cuối cùng nào đó.

Ví dụ như xí nghiệp liên hiệp xây dựng nhà ở lắp ghép tấm lớn bê tông cốt thép, trong đó gồm có xí nghiệp đúc sẵn tấm bê tông, xí nghiệp vận chuyển các tấm này đến chân công trình, và xí nghiệp lắp đặt các tấm bê tông vào công trình

e- Tập đoàn xây dựng

Đó là một loại hình tổ chức xây dựng gồm nhiều công ty nhằm tạo sức cạnh tranh, nhất là đối với các tập đoàn xây dựng nước ngoài, cũng như để thực hiện các dự án xây dựng lớn và tạo điều kiện phát triển bản thân các tổ chức xây dựng.

Với các loại khu vực kinh tế khác nhau, hiện nay còn có loại hình công ty trách nhiệm hữu hạn, hợp tác xã xây dựng và đang thí nghiệm loại hình công ty cổ phần

5.2.2.3. Nguyên tắc thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý sản xuất-kinh doanh xây dựng

- 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

- Các bộ phận hành động trong hệ thống phải gắn bó hữu cơ với nhau, không mâu thuẫn, chồng chéo 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

5.2.3.4. Các phương pháp thiết kế cơ cấu tổ chức quản lý

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

b- Phương pháp phân tích tổng hợp : gồm các bước sau

- Phân tích các chức năng, nêu rõ 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

* 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

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

a- 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

b- 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

c- 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 người lao động.

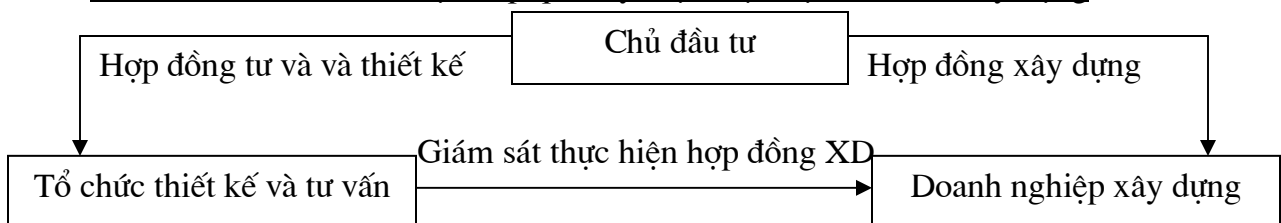
5.3. Các hình thức tổ chức thực hiện xây dựng

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

5.3.1.1. Các tổ chức hợp tác xây dựng

Theo điều lệ quản lý đầu tư và xây dựng ban hành kèm theo nghị định 177/CP có mấy hình thức hợp tác thực hiện đầu tư và xây dựng như sau :

a- Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án đầu tư xây dựng



Theo hình thức này, sau khi làm xong giai đoạn 1 (giai đoạn chuẩn bị đầu tư) chủ đầu tư tự tổ chức chọn thầu và ký hợp đồng trực tiếp với một hay 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 hay chọn thầu. Ký hợp đồng với tổ chức trúng thầu để tiến hành xây dựng công trình. Còn nhiệm vụ giám sát, quản lý quá trình thi công do tổ chức tư vấn được đảm nhận

Tổ chức xây dựng đã thắng thầu có thể ký hợp đồng với tổ chức thầu phụ để tiến hành xây dựng công trình (nếu cần)

b- Hình thức chủ nhiệm điều hành dự án

Theo hình thức này, sau khi làm xong giai đoạn 1 (giai đoạn chuẩn bị đầu tư) chủ đầu tư tổ chức chọn thầu và ký hợp đồng với tổ chức tư vấn thay mình làm chủ nhiệm dự án đầu tư để tiến hành thực hiện dự án cho đến khi xây dựng công trình xong và đưa vào sử dụng

Chủ nhiệm dự án đứng ra giao dịch, ký hợp đồng với các tổ chức khảo sát, thiết kế, cung ứng vật tư và thiết bị, và với các tổ chức xây dựng để thực hiện dự án

Chủ nhiệm dự án chịu trách nhiệm quản lý, giám sát toàn bộ quá trình thực hiện dự án. Hình thức này được áp dụng cho các dự án lớn và phức tạp

Tổ chức xây lắp được chọn có thể ký hợp đồng với các tổ chức thầu phụ để thực hiện các phần việc của công trình

c- Hình thức chìa khoá trao tay

Chủ đầu tư tổ chức đấu thầu dự án để chọn một tổng thầu thực hiện toàn bộ giai đoạn thực hiện dự án (thiết kế, khảo sát, mua sắm thiết bị vật tư, xây lắp công trình)

Chủ đầu tư phải trình duyệt thiết kế kỹ thuật, tổng dự toán, nghiệm thu và bàn giao khi dự án hoàn thành và đưa vào sử dụng

Tổng thầu xây dựng có thể giao thầu lại cho một số thầu phụ

Hình thức này thường dùng cho việc xây dựng nhà ở, công trình dân dụng và công nghiệp có quy mô nhỏ, kỹ thuật đơn giản

d- Hình thức tự làm

Chủ đầu tư sử dụng lực lượng được phép hành nghề xây dựng của mình để thực hiện xây lắp công trình. Hình thức này chỉ áp dụng đối với công trình sửa chữa, cải tạo có quy mô nhỏ, công trình chuyên ngành đặc biệt

5.3.2. Các hình thức tổ chức tuyển chọn nhà thầu xây dựng

Theo tính chất công việc, đấu thầu có thể áp dụng cho 3 loại công việc chính sau : đấu thầu công tác giám định và tư vấn (khảo sát, lập dự án đầu tư xây dựng, thiết kế, soạn thảo hồ sơ đấu thầu, giám sát và điều khiển quá trình xây dựng) Đấu thầu mua sắm thiết bị và vật tư xây dựng công trình, và đấu thầu thực hiện thi công xây lắp công trình

5.3.2.1. Các hình thức tuyển chọn thầu

a- Đấu thầu rộng rãi

Theo hình thức này việc mời thầu được phổ biến rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng tối thiểu 10 ngày trước khi phát hành hồ sơ mời thầu. Việc xét thầu được tiến hành công khai, có mặt các thành phần liên quan và các nhà thầu. Thông thường nhà thầu có giá dự thầu thấp nhất sẽ trúng thầu. Thường được áp dụng cho các công trình thông dụng, không có yêu cầu đặc biệt về kỹ thuật, mỹ thuật cũng như không cần giữ bí mật

Phạm vi áp dụng : phổ biến trong xây dựng

b- Đấu thầu hạn chế :

Đấu thầu hạn chế là hình thức mà bên mời thầu sẽ mời một số nhà thầu (tối thiểu là 5) có đủ kinh nghiệm và năng lực 5 tham dự.

Trong trường hợp nếu số nhà thầu < 5 thì bên mời thầu phải báo cáo chủ dự án trình người có thẩm quyền xem xét, quyết định. Chủ dự án quyết định danh sách nhà thầu tham dự trên cơ sở đánh giá của bên mời thầu về kinh nghiệm và năng lực các nhà thầu, song phải đảm bảo khách quan, công bằng và đúng đối tượng.

Phạm vi áp dụng :

- + Do nguồn vốn sử dụng qui định
- + Do điều kiện xây dựng chỉ có một số nhà thầu có điều kiện tham gia
- + Do tình hình cụ thể của gói thầu mà việc đấu thầu hạn chế có hiệu quả hơn.

c- Chỉ định thầu

Chỉ định thầu là hình thức chọn trực tiếp nhà thầu đáp ứng yêu cầu của gói thầu để thương thảo hợp đồng

Theo hình thức này, chủ đầu tư tự do lựa chọn một nhà thầu nào đó để đảm nhận công việc của mình. Chủ đầu tư có thể tiến hành đàm phán trực tiếp với các đối tượng mà mình quan tâm. Hình thức này áp dụng cho một số trường hợp đặc biệt :

- + Cần khắc phục ngay hậu quả do thiên tai, địch họa gây ra
- + Gói thầu có tính chất thí nghiệm, bí mật quốc gia
- + Giá thầu có giá trị < 1 tỷ đối với gói thầu mua sắm hàng hoá, xây lắp
- + Giá thầu có giá trị < 500 triệu đối với gói thầu tư vấn
- + Gói thầu có tính chất đặc biệt khác do yêu cầu của cơ quan tài trợ vốn, do tính phức tạp về kỹ thuật và công nghệ hoặc do yêu cầu đột xuất của dự án.
- + Phần vốn ngân sách dành cho dự án của các cơ quan sự nghiệp để thực hiện nhiệm vụ nghiên cứu về qui hoạch phát triển kinh tế, quy hoạch phát triển ngành, quy hoạch chung xây dựng đô thị và nông thôn, đã được các cơ quan nhà nước có thẩm quyền giao nhiệm vụ thực hiện.

+ Gói thầu tư vấn lập báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, khả thi của dự án.

Trong trường hợp chỉ định thầu phải xác định rõ 3 nội dung sau :

+ Lý do chỉ định thầu

+ kinh nghiệm và năng lực về mặt kỹ thuật, tài chính của nhà thầu được đề nghị chỉ định thầu.

+ Giá trị và khối lượng đã được người có thẩm quyền hoặc cấp có thẩm quyền phê duyệt làm căn cứ cho chỉ định thầu.

5.3.2.2. Các tiêu chuẩn xét thầu

Tùy theo tính chất gói thầu, tiêu chuẩn xét thầu là giá dự thầu, khả năng bảo đảm thời gian xây dựng, bảo đảm chất lượng công trình, khả năng tài chính, uy tín lâu năm của nhà thầu ...

5.3.2.3. Tổ chức quá trình đấu thầu

Trong nền kinh tế thị trường, chủ đầu tư là người quyết định cuối cùng ai là người nhận thầu. Tuy nhiên để tổ chức quá trình đấu thầu chủ đầu tư thường thuê một tổ chức chuyên nghiệp đứng ra làm thay. Dưới quyền chuyên gia chuyên nghiệp còn có các nhân viên thừa hành thuộc lãnh vực thiết kế và tư vấn. Quá trình đấu thầu thường gồm các giai đoạn : thông báo mời thầu của chủ đầu tư, nộp đơn dự thầu của các nhà thầu xây dựng, lập hồ sơ dự thầu, tiến hành xét thầu để lựa chọn người trúng thầu, ký kết hợp đồng chính thức giữa bên giao thầu với bên nhận thầu

a-Trách nhiệm của bên mời thầu

- Chủ đầu tư cử đại diện đứng ra tổ chức đấu thầu : người đứng ra tổ chức đấu thầu thường do giám đốc doanh nghiệp chỉ định kết hợp với các phòng ban chức năng liên quan

- Chuẩn bị hồ sơ đấu thầu :

+ Thông báo hồ sơ mời thầu : trong đó nêu rõ đơn vị thời gian, hình thức đấu thầu, tiêu chuẩn của các nhà thầu được mời thầu, giới thiệu sơ bộ công trình được mời thầu, địa điểm xây dựng, nơi tham khảo hồ sơ mời thầu, thời hạn nộp đơn và mời thầu

+ Đơn dự thầu : nêu rõ nguyện vọng tham gia đấu thầu, cho biết đã nghiên cứu kỹ hồ sơ của bên mời thầu, đồng ý nộp ngân phiếu bảo đảm (nếu có), các phương án kỹ thuật dự thầu nếu có, thời hạn hoàn thành công việc, các yêu cầu khác để hoàn thành công việc

+ Dự án xây dựng : dự án này do nhà thầu tự lập, nêu rõ các giải pháp kỹ thuật, tổ chức, tài chính để thực hiện hợp đồng nếu nhận được thầu, giá trị hợp đồng

+ Bản điều kiện hợp đồng : nêu rõ các điểm chung do pháp luật qui định

+ Bản điều kiện riêng : do bên mời thầu soạn thảo, nêu rõ tính chất công trình, các yêu cầu về kỹ, mỹ thuật các điều kiện riêng để xây dựng công trình, thời

gian xây dựng, yêu cầu về năng lực chuyên môn đối với nhà thầu, điều kiện tài chính, tạm ứng vốn, thanh toán, thưởng phạt, xử lý tranh chấp...

+ Bản hợp đồng xây dựng : bên mời thầu có thể gửi luôn mẫu hợp đồng xây dựng để dự thầu tham khảo, chuẩn bị ký kết nhanh chóng khi thắng thầu

+ Ngoài ra còn có các quy trình, quy phạm, tiêu chuẩn và bản vẽ để làm rõ thêm nhiệm vụ, các yêu cầu, các quyền hạn và trách nhiệm của mỗi bên

- Tiến hành mời thầu

- Tiến hành tìm hiểu, đánh giá phẩm chất và năng lực nhà thầu

- Xét chọn các đơn vị dự thầu :

+ Tùy theo hình thức đấu thầu hay mời thầu được áp dụng việc xét thầu có thể tiến hành công khai hay không công khai. Trường hợp đấu thầu hạn chế và không hạn chế việc xét thầu được tiến hành công khai.

+ Thành phần hội đồng xét thầu thường bao gồm đại diện chủ đầu tư đứng ra tổ chức đấu thầu, các nhà thiết kế, các chuyên gia tư vấn có liên quan am hiểu vấn đề.

ở nước ta thành phần hội đồng được lập theo qui định chung trong quy chế đấu thầu do Nhà Nước ban hành tùy theo mức độ quan trọng của công trình

+ Các đơn dự thầu được niêm phong kín và chỉ được mở công khai ở bước xét thầu

+ Người chịu trách nhiệm chính tổ chức đấu thầu phải dựa trên các hồ sơ dự thầu để lập một bản sắp xếp các chỉ tiêu và các vấn đề chính cho mỗi đơn dự thầu để trình hội đồng xét. Việc quyết định ai là người trúng thầu có thể dựa trên các chỉ tiêu đã công bố sẵn khi mời thầu.

Đối với công trình thuộc nguồn vốn đầu tư ngoài ngân sách nhà nước thì kết quả bỏ phiếu chỉ để chủ đầu tư tham khảo, quyền quyết định cuối cùng vẫn do chủ đầu tư quyết định

+ Việc xét chọn nhà thầu có thể kéo dài nhiều ngày sau khi mở thầu

+ Sau khi đã chọn được nhà thầu, người quản lý công việc đấu thầu phải lập bản tường trình chi tiết và đầy đủ tới chủ đầu tư và các cơ quan nhà nước có liên quan để xét duyệt lần cuối cùng

- Thời hạn đánh giá hồ sơ dự thầu và thẩm định kết quả đấu thầu :

+ Thời hạn đánh giá hồ sơ dự thầu tính từ thời điểm mở thầu :

. [60 ngày - đấu thầu trong nước

. [90 ngày - đấu thầu quốc tế

Thời hạn đấu thầu 2 giai đoạn : thời điểm đánh giá hồ sơ dự thầu tính từ thời điểm mở thầu giai đoạn 2

+ Thời hạn thẩm định kết quả đấu thầu : kể từ ngày nhận đủ hồ sơ hợp lệ

. Đối với gói thầu thuộc quyền thẩm định thủ tướng chính phủ [30 ngày

. Đối với gói thầu khác [20 ngày

b- Trách nhiệm của bên dự thầu

- Nghiên cứu hồ sơ mời thầu
- Lập đơn dự thầu và dự án xin thầu
- Gửi đơn dự thầu đúng kỳ hạn quy định
- một số yêu cầu đối với đơn vị dự thầu
- Nhà thầu phải được một cơ quan ngân hàng, bảo đảm hay tài chính bảo lãnh và cơ quan này được chủ đầu tư thừa nhận. Mức bảo lãnh có thể lên đến 80% giá trị công trình

- Nhà thầu phải có một số vốn sản xuất nhất định. Tuỳ theo số vốn này mà nhà thầu được phép nhận thầu công trình với giá dự toán tương ứng theo luật định

- Nhà thầu phải nộp ngân phiếu bảo đảm cho cuộc đấu thầu (có thể lên đến 20% chi phí đấu thầu). Nếu nhà thầu không trúng thầu thì khoản tiền này được chủ đầu tư trả lại

- Nhà thầu phải nộp bản hồ sơ lý lịch của doanh nghiệp mình

- Nhà thầu muốn liên doanh trong đấu thầu hoặc giao thầu lại cũng phải được chủ đầu tư đồng ý

- Nhà thầu phải báo cáo về tình trạng lành mạnh về tài chính

- Trong luật cạnh tranh một số nước còn qui định cấm nhà thầu liên kết với nhau để nâng giá xây dựng công trình

c- Phương thức đấu thầu

- Đấu thầu một túi hồ sơ : áp dụng chọn nhà thầu mua sắm hàng hoá và xây lắp

- Đấu thầu 2 túi hồ sơ :

+ phương thức phương án kỹ thuật → 70% thì mở tiếp túi hồ sơ thứ 2

+ đề xuất phương án giá

áp dụng đối với đấu thầu tuyển chọn tư vấn

- Đấu thầu 2 giai đoạn :

+ áp dụng : giá trị mua sắm hàng hoá và vật liệu có giá trị ≥ 500 tỷ
giá trị mua sắm hàng hoá có tính chất lựa chọn thiết bị công nghệ toàn bộ phức tạp về công nghệ có kỹ thuật hoặc gói thầu xây lắp phức tạp
Dự án thực hiện theo hình thức chìa khoá trao tay

+ Gồm 2 giai đoạn :

Giai đoạn 1 : nhà thầu đề xuất phương án kỹ thuật và phương án tài chính (chưa có giá)

Giai đoạn 2 : nhà thầu đã tham gia giai đoạn 1 nộp hồ sơ dự thầu chính thức gồm có phương án kỹ thuật và giá

5.3.2.4. Hợp đồng giá nhân thù trong xây dựng

a. 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

b. 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 với chủ dự án, với tổng thầu, thầu chính, hay ký kết giữa tổng thầu (hay thầu chính) với các thầu phụ

c. 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

ở các nước tư bản, nội dung hợp đồng xây dựng thường gồm : bản hợp đồng thông báo trúng thầu, đơn vị dự thầu và 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 thì ngoài 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..)

d. 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

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

* *Tạm ứng* : ở các nước tư bản, khi bắt đầu xây dựng công trình chủ đầu tư thường tạm ứng trước cho nhà thầu một khoản tiền nhất định. 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 10% 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 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 hợp đồng và thu hồi hết khi gói thầu được thanh toán khối lượng hoàn thành đạt 80% giá trị hợp đồng.

* *Đơn giá thanh toán* là đơn 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 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

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.

CHƯƠNG 6 : TỔ CHỨC CUNG ỨNG VẬT TƯ XÂY DỰNG

6.1. Những khái niệm và vấn đề chung

6.1.1. Nhiệm vụ của công tác cung ứng vật tư

Công tác cung ứng vật tư trong sản xuất - kinh doanh xây dựng có vai trò quan trọng. Bởi vì :

- + Chi phí vật tư chiếm (60-70)% giá thành xây lắp.
- + Khối lượng vật tư trong xây dựng cũng lớn hơn nhiều so với các ngành khác
- + Việc kéo dài thời gian xây dựng chủ yếu do cung ứng vật tư không kịp thời, không đồng bộ và không đảm bảo chất lượng

Vậy nhiệm vụ chủ yếu của công tác cung ứng vật tư xây dựng là đảm bảo cung cấp vật tư đầy đủ về số lượng, đồng bộ về chủng loại, kịp về thời gian, đảm bảo chi phí hợp lý nhất.

6.1.2. Nội dung của công tác cung ứng vật tư

Nội dung cụ thể của công tác cung ứng vật tư là :

- Xác định nhu cầu vật tư
- Tổ chức mua sắm vật tư
- Kiểm tra số lượng và chất lượng vật tư
- Tổ chức bảo quản vật tư
- Tổ chức vận chuyển vật tư đến chân công trình
- Lập kế hoạch chi phí và hạ giá thành vận chuyển
- Góp phần các tiêu chuẩn và định mức sử dụng vật tư

Trong những trường hợp nhất định tổ chức xây dựng có thể tự khai thác và sản xuất vật liệu

* Những vấn đề cần lưu ý giải quyết tốt trong công tác cung cấp vật tư xây dựng :

- Đảm bảo đủ số lượng, chất lượng và tính đồng bộ của vật tư cần cung cấp
- Tổ chức vận chuyển và bảo quản vật tư hợp lý
- Có biện pháp hạ chi phí cung ứng

Các tổ chức xây dựng phải thường xuyên nắm vững nguồn cung cấp, chi phí vận chuyển và tính giá cả vật tư xây dựng trên thị trường để có thể nhanh chóng lập kế hoạch tranh thầu với mức độ chính xác cần thiết.

6.2. Các hình thức tổ chức cung ứng vật tư xây dựng

6.2.1. Tổ chức cung ứng có kho trung gian