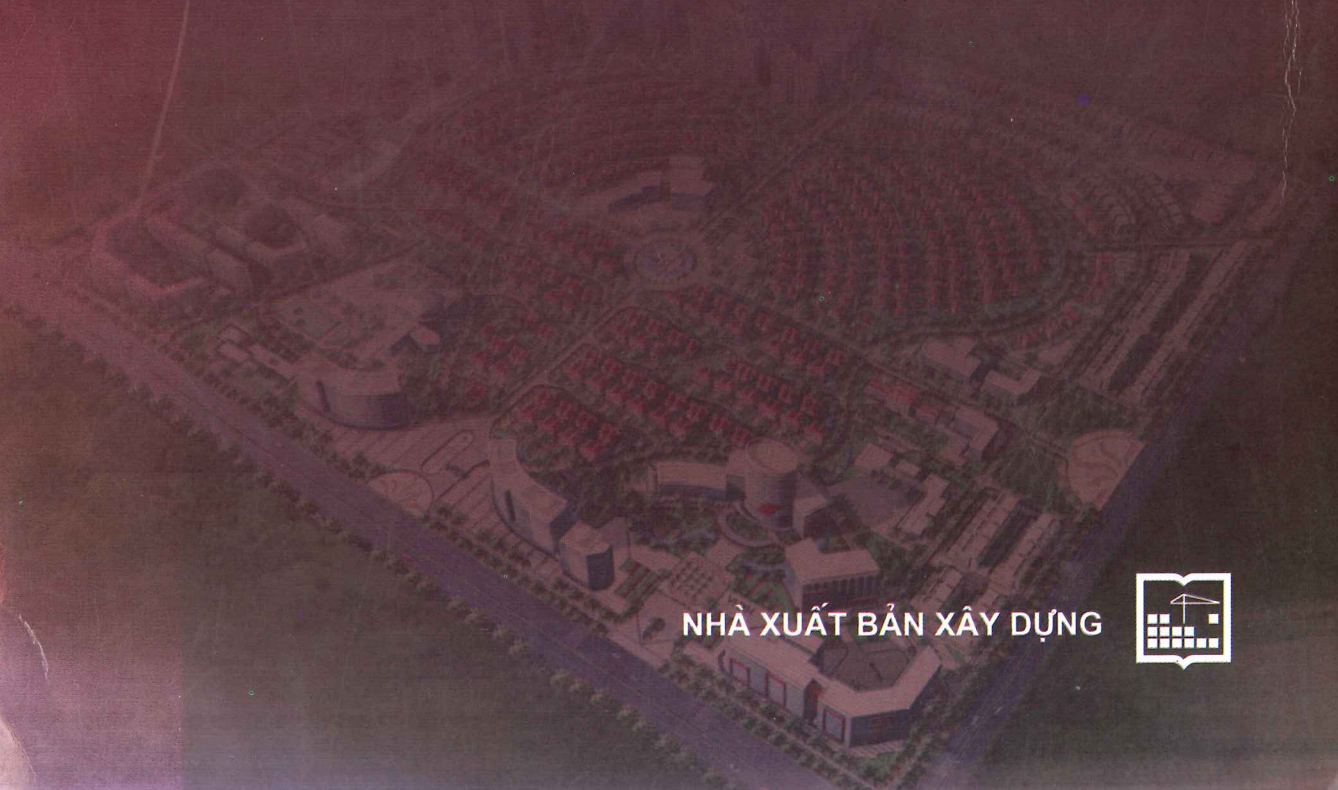




PGS. TS. BÙI NGỌC TOÀN

QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG

THIẾT KẾ, ĐẤU THẦU VÀ CÁC THỦ TỤC TRƯỚC XÂY DỰNG



NHÀ XUẤT BẢN XÂY DỰNG



PGS. TS. BÙI NGỌC TOÀN

QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG THIẾT KẾ, ĐẤU THẦU VÀ CÁC THỦ TỤC TRƯỚC XÂY DỰNG

(Tái bản có bổ sung và sửa chữa)

NHÀ XUẤT BẢN XÂY DỰNG
HÀ NỘI - 2011

LỜI NÓI ĐẦU

Quản lý dự án xây dựng là một lĩnh vực quản lý chuyên ngành còn tương đối mới mẻ ở nước ta, nó nghiên cứu các vấn đề về quản lý các dự án có xây dựng công trình.

Bộ tài liệu về Quản lý dự án xây dựng giới thiệu các lý luận cơ bản về quản lý dự án xuyên suốt các giai đoạn vòng đời của một dự án xây dựng kể từ khi nảy sinh ý tưởng về dự án đến giai đoạn khai thác, sử dụng công trình.

Để giúp người đọc có thể hiểu rõ về lý thuyết và có thể thực hành các công việc cụ thể của thực tế, trong từng nội dung, ngoài phần lý thuyết, tài liệu luôn luôn cố gắng đưa ra những ví dụ, những bài toán thực hành gắn với các quy định pháp lý liên quan.

Bộ tài liệu được chia làm 3 quyển theo các giai đoạn phát triển của dự án xây dựng. Các quyển đó là:

Quyển 1: Quản lý dự án xây dựng - Lập và thẩm định dự án.

Quyển 2: Quản lý dự án xây dựng - Thiết kế, đấu thầu và các thủ tục trước xây dựng.

Quyển 3: Quản lý dự án xây dựng - Giai đoạn thi công xây dựng công trình.

Tài liệu này là quyển "Quản lý dự án xây dựng - Thiết kế, đấu thầu và các thủ tục trước xây dựng" trình bày các vấn đề sau khi có quyết định đầu tư, được chuyển sang giai đoạn khảo sát, thiết kế, đấu thầu... cho đến khi công trình bắt đầu được khởi công xây dựng. Tuy nhiên, có nhiều một số vấn đề, thủ tục liên quan cả đến các giai đoạn trước và sau nhưng thể hiện rõ nét nhất hoặc / và cần thiết nhất trong giai đoạn này nên cũng được trình bày trong ở đây.

Bộ tài liệu về quản lý dự án xây dựng có thể dùng để tham khảo hữu ích không chỉ cho các sinh viên, học viên các chuyên ngành kinh tế và quản lý xây dựng mà còn hữu ích cho các cán bộ quản lý kinh tế - kỹ thuật đang làm việc trong ngành xây dựng.

Tác giả xin chân thành cảm ơn tất cả những người đã giúp đỡ cho bộ tài liệu được xuất bản, các tác giả của các sách, báo, giáo trình... mà bộ tài liệu đã tham khảo và sử dụng.

Mặc dù đã có rất nhiều cố gắng nhưng chắc chắn không thể tránh khỏi thiếu sót. Tác giả rất mong được sự góp ý của các đồng nghiệp, của anh chị em sinh viên và tất cả bạn đọc để tiếp tục hoàn chỉnh trong lần tái bản sau.

Mọi đóng góp xin gửi về địa chỉ: Bộ môn Dự án và Quản lý dự án, Khoa Công trình, Trường Đại học Giao thông Vận tải.

Tác giả

DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU VÀ TỪ VIẾT TẮT

CBS	cơ cấu phân chia chi phí
CCB	ban kiểm soát thay đổi
CI	chỉ số chi phí
ĐTM	đánh giá tác động môi trường
MMTB	máy móc thiết bị
NCKT	nghiên cứu khả thi
NCTKT	nghiên cứu tiền khả thi
TK BVTC	thiết kế bản vẽ thi công
TKKT	thiết kế kỹ thuật
TQM	quản lý chất lượng toàn diện
TSCĐ	tài sản cố định
SĐM	sơ đồ mạng
UBND	ủy ban nhân dân
VAC	vượt chi toàn bộ
XDCB	xây dựng cơ bản
XDCT	xây dựng công trình
XHCN	xã hội chủ nghĩa
WBS	cơ cấu phân tách công việc

Chương 1

TỔNG QUAN VỀ DỰ ÁN VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG

1. KHÁI NIỆM VÀ PHÂN LOẠI DỰ ÁN

1.1. Khái niệm dự án

Dự án hiểu theo nghĩa thông thường là "điều mà người ta có ý định làm".

Theo "Cẩm nang các kiến thức cơ bản về quản lý dự án" của Viện Nghiên cứu Quản lý dự án Quốc tế (PMI) thì: "dự án là một nỗ lực tạm thời được thực hiện để tạo ra một sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất".

Theo định nghĩa này, dự án có 2 đặc tính:

1. *Tạm thời* (hay có thời hạn) - nghĩa là mọi dự án đều có điểm bắt đầu và kết thúc xác định. Dự án kết thúc khi mục tiêu dự án đã đạt được hoặc khi đã xác định được rõ ràng là mục tiêu không thể đạt được và dự án bị chấm dứt. Trong mọi trường hợp, độ dài của một dự án là xác định, dự án không phải là một cố gắng liên tục, tiếp diễn;

2. *Duy nhất* - nghĩa là sản phẩm hoặc dịch vụ duy nhất đó khác biệt so với những sản phẩm đã có hoặc dự án khác. Dự án liên quan đến việc gì đó chưa từng làm trước đây và do vậy là duy nhất.

Theo định nghĩa của tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hoá ISO, trong tiêu chuẩn ISO 9000 : 2000 và theo tiêu chuẩn Việt Nam (TCVN ISO 9000 : 2000) thì dự án được định nghĩa như sau: *Dự án là một quá trình đơn nhất, gồm một tập hợp các hoạt động có phối hợp và được kiểm soát, có thời hạn bắt đầu và kết thúc, được tiến hành để đạt được một mục tiêu phù hợp với các yêu cầu quy định, bao gồm cả các ràng buộc về thời gian, chi phí và nguồn lực.*

Một cách chung nhất có thể hiểu dự án là một lĩnh vực hoạt động đặc thù, một nhiệm vụ cụ thể cần phải được thực hiện với phương pháp riêng, nguồn lực riêng và theo một kế hoạch tiến độ xác định.

1.2. Các đặc trưng cơ bản của dự án

Như vậy, dự án có các đặc trưng sau:

1. *Dự án có mục đích, mục tiêu rõ ràng.* Mỗi dự án là một hoặc một tập hợp nhiệm vụ cần được thực hiện để đạt tới một kết quả xác định nhằm thoả mãn một nhu cầu nào

đó. Dự án, đến lượt mình, cũng là một hệ thống phức tạp nên có thể được chia thành nhiều bộ phận khác nhau để quản lý và thực hiện nhưng cuối cùng vẫn phải đảm bảo các mục tiêu cơ bản về thời gian, chi phí và chất lượng.

2. *Dự án có chu kỳ riêng và thời gian tồn tại hữu hạn.* Nghĩa là dự án cũng trải qua các giai đoạn: hình thành, phát triển, có thời điểm bắt đầu và kết thúc.

3. *Dự án liên quan đến nhiều bên và có sự tương tác phức tạp giữa các bộ phận quản lý chức năng với quản lý dự án.*

Dự án nào cũng có sự tham gia của nhiều bên hữu quan như chủ đầu tư, người thụ hưởng dự án, nhà thầu, các nhà tư vấn, các cơ quan quản lý Nhà nước... Tùy theo tính chất dự án và yêu cầu của chủ đầu tư mà sự tham gia của các thành phần trên cũng khác nhau. Ngoài ra, giữa các bộ phận quản lý chức năng và nhóm quản lý dự án thường phát sinh các công việc yêu cầu sự phối hợp thực hiện nhưng mức độ tham gia của các bộ phận là không giống nhau. Vì mục tiêu của dự án, các nhà quản lý dự án cần duy trì mối quan hệ với các bộ phận quản lý khác.

4. *Sản phẩm của dự án mang tính đơn chiếc, độc đáo.*

Khác với quá trình sản xuất liên tục và gián đoạn, sản phẩm của dự án không phải là sản phẩm hàng loạt mà có tính khác biệt ở một khía cạnh nào đó. Kể cả một quá trình sản xuất liên tục cũng có thể được thực hiện theo dự án, ví dụ như dự án phục vụ một đơn đặt hàng đặc biệt, dự án nâng cao chất lượng sản phẩm... Sản phẩm của những dự án này dù được sản xuất hàng loạt nhưng vẫn có điểm khác biệt (về đơn đặt hàng, về chất lượng sản phẩm...). Có thể nói, sản phẩm hoặc dịch vụ do dự án đem lại là duy nhất, lao động đòi hỏi kỹ năng chuyên môn với những nhiệm vụ không lặp lại.

5. *Dự án bị hạn chế bởi các nguồn lực.*

Giữa các dự án luôn luôn có quan hệ chia nhau các nguồn lực khan hiếm của một hệ thống (một cá nhân, một doanh nghiệp, một quốc gia...) mà chúng phục vụ. Các nguồn lực đó có thể là tiền vốn, nhân lực, thiết bị...

6. *Dự án luôn có tính bất định và rủi ro.*

Một dự án bất kỳ nào cũng có thời điểm bắt đầu và kết thúc khác nhau, đôi khi là một khoảng cách khá lớn về thời gian. Mặt khác, việc thực hiện dự án luôn luôn đòi hỏi việc tiêu tốn các nguồn lực. Hai vấn đề trên là nguyên nhân của những bất định và rủi ro của dự án.

1.3. Phân loại dự án

Dự án có thể phân loại theo nhiều tiêu chí khác nhau. Bảng 1.1 phân loại các dự án thông thường theo một số tiêu chí cơ bản.

Bảng 1.1. Phân loại dự án

TT	Tiêu chí phân loại	Các loại dự án
1	Theo cấp độ dự án	Dự án thông thường; chương trình; hệ thống
2	Theo quy mô dự án	Nhóm A; nhóm B; nhóm C
3	Theo lĩnh vực	Xã hội; kinh tế; kỹ thuật; tổ chức; hỗn hợp
4	Theo loại hình	Giáo dục đào tạo; nghiên cứu và phát triển; đổi mới; đầu tư; tổng hợp
5	Theo thời hạn	Ngắn hạn (1-2 năm); trung hạn (3-5 năm); dài hạn (trên 5 năm)
6	Theo khu vực	Quốc tế; quốc gia; miền, vùng; liên ngành; địa phương
7	Theo chủ đầu tư	Là Nhà nước; là doanh nghiệp; là cá thể riêng lẻ
8	Theo đối tượng đầu tư	Dự án đầu tư tài chính; dự án đầu tư vào đối tượng vật chất cụ thể
9	Theo nguồn vốn	Vốn từ ngân sách Nhà nước; vốn ODA; vốn tín dụng; vốn tự huy động của doanh nghiệp Nhà nước; vốn liên doanh với nước ngoài; vốn góp của dân; vốn của các tổ chức ngoài quốc doanh; vốn FDI...

2. QUẢN LÝ DỰ ÁN - MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG

2.1. Tiền đề và triển vọng phát triển nghiên cứu hệ thống phương pháp luận quản lý dự án

Bất kỳ một dự án nào cũng trải qua một số giai đoạn phát triển nhất định. Để đưa dự án qua các giai đoạn đó, đương nhiên ta phải bằng cách này hoặc cách khác, quản lý được nó (dự án).

Trong lịch sử phát triển của mình, loài người đã quản lý và có thể nói là thành công những "dự án" còn lưu lại đến tận ngày nay. Có thể kể ra đây những "dự án" như Kim tự tháp Ai Cập, Vạn lý trường thành Trung Quốc...

Sự cần thiết của một hệ thống phương pháp luận độc lập về quản lý dự án đã được nhận thức ở các nước phát triển phương Tây từ những năm 50 của thế kỷ XX. Bắt đầu từ lĩnh vực quân sự, dần dần quản lý dự án được ứng dụng rộng rãi trong các lĩnh vực kinh tế xã hội khác. Ngày nay, ở tất cả các nước phát triển, quản lý dự án được công nhận như một hệ thống phương pháp luận của hoạt động đầu tư.

Công cuộc xây dựng đất nước của chúng ta hiện nay được đánh dấu bằng hàng loạt các dự án lớn nhỏ, ở khắp mọi vùng miền, khắp các lĩnh vực, khắp các cấp quản lý. Chính vì lý do đó, nghiên cứu hệ thống phương pháp luận quản lý dự án mang ý nghĩa cực kỳ quan trọng: *nâng cao hiệu quả của công cuộc xây dựng đất nước, nhanh chóng đưa nước ta đến đích trên con đường xây dựng chủ nghĩa xã hội.*

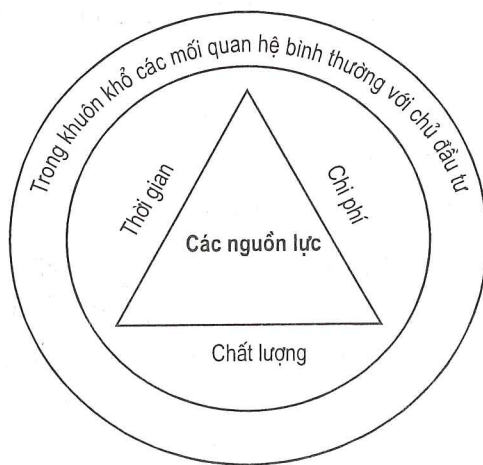
2.1.1. Một số tiền đề cơ bản của hệ thống phương pháp luận quản lý dự án

Chính những thay đổi trong quá trình chuyển mình của đất nước là tiền đề cho việc vận dụng hệ thống phương pháp luận quản lý dự án. Một số trong những tiền đề cơ bản đó là:

- Quá trình xoá bỏ hệ thống kế hoạch hoá tập trung, xây dựng một nền kinh tế hàng hoá vận hành theo cơ chế thị trường.
- Sự xuất hiện các thành phần kinh tế khác không phải kinh tế Nhà nước.
- Sự thay đổi các hình thức tổ chức tương ứng với các thay đổi hình thức sở hữu và kèm theo đó là vấn đề phi tập trung hoá quản lý, phân quyền cho các cấp quản lý tại chỗ.
- Quá trình chống độc quyền trong sản xuất hàng hoá.
- Sự hình thành thị trường tài chính trong đó có thị trường chứng khoán; thị trường bất động sản; các hình thức đấu thầu và thị trường các dự án đầu tư...

Trong bối cảnh đó, vấn đề quản lý nền kinh tế ngày càng trở nên phức tạp với sự tăng lên không ngừng của số lượng các chủ thể quản lý, sự đa dạng của các đối tượng quản lý... mà trước hết là các loại dự án đầu tư. Với khả năng kinh tế, tài chính... của nước ta có hạn, chính sách đầu tư là phải tập trung vào các dự án thực hiện trong thời gian ngắn, khả năng mang lại hiệu quả kinh tế cao nhất.

Để giải quyết bài toán phức tạp này thì hệ thống phương pháp luận quản lý dự án là một công cụ đã được kiểm chứng trong việc thực hiện các dự án đảm bảo chất lượng yêu cầu, trong thời hạn cho phép với ngân sách có hạn đã ấn định (hình 1.1).



Hình 1.1. Biểu tượng của hệ thống phương pháp luận quản lý

2.1.2. Triển vọng phát triển nghiên cứu hệ thống phương pháp luận quản lý dự án

Kinh nghiệm của Đức, Nhật, Hàn Quốc, Mỹ và nhiều quốc gia phát triển khác cho thấy rằng các phương pháp quản lý dự án là phương thuốc hiệu nghiệm thoát ra khỏi

khủng hoảng kinh tế, là phương pháp tốt nhất giải quyết các vấn đề kinh tế - xã hội lớn đặt ra trong từng thời kỳ. Đây chính là công cụ quản lý tối ưu trong các hệ thống/đất nước đang phát triển, khi điều kiện môi trường luôn luôn thay đổi, thiếu vắng sự ổn định kinh tế - chính trị cần thiết cho các nhà đầu tư, với sự yếu kém của hệ thống lập pháp, thị trường tài chính chưa phát triển, lạm phát chưa được kiểm soát, hệ thống thuế không ổn định...

Không những thế, ở các nước có nền kinh tế thị trường đã phát triển, hệ thống phương pháp luận quản lý dự án không chỉ là công cụ để quản lý sự hình thành, phát triển và thực hiện các dự án với mục đích hoàn thành đúng thời hạn, đảm bảo chất lượng, trong hạn mức chi phí cho phép mà nó đã trở thành một cái gì đó giống như tiếng nói tập thể của khách hàng/chủ đầu tư thúc đẩy tối ưu hoá mọi nỗ lực của nhà thầu để thực hiện dự án trong sự liên kết với nhà sản xuất, người cung ứng... Điều này cho phép không chỉ đơn thuần là xác định chính xác mà còn ở một mức độ nào đó giảm được chi phí thực hiện dự án.

Các viện, trường, các công ty, các chuyên gia hoạt động trong lĩnh vực quản lý dự án đã xây dựng các cơ cấu chuyên nghiệp cần thiết và hình thành "Thế giới quản lý dự án" bao gồm các tổ chức tầm cỡ quốc gia và quốc tế về: đầu tư, công nghiệp, xây dựng, tư vấn, kiến trúc, thiết kế v.v...; tổ chức các hội nghị, hội thảo, xuất bản sách, báo, tạp chí, sách giáo khoa, giáo trình và đặc biệt hình thành cả thị trường các phần mềm ứng dụng trong quản lý dự án.

Tổ chức quốc tế lớn nhất trong lĩnh vực này là Hiệp hội quản lý dự án quốc tế (IPMA - International Project Management Association) liên kết hơn 20 nước Châu Âu và các nước khác.

Hầu hết các trường đại học trên thế giới đã đưa môn học/chuyên ngành quản lý dự án vào chương trình giảng dạy. Tại đây người ta đã và đang đào tạo ở trình độ đại học, sau đại học, tiến sỹ và hơn nữa theo chuyên ngành quản lý dự án.

Ở Việt Nam chúng ta vấn đề quản lý dự án đã được chú ý từ đầu những năm 90, thể hiện trong các Luật, Nghị định của Chính phủ về quản lý đầu tư và xây dựng, đấu thầu... Nhưng những kiến thức, những lý luận thu được mới chỉ dừng lại ở mức đúc rút kinh nghiệm, những hội thảo, khoá học tập huấn cán bộ hoặc một vài công trình nghiên cứu, sách tham khảo... thiếu tính hệ thống và đồng bộ. Đã đến lúc chúng ta phải quan tâm đến vấn đề quản lý dự án như một hệ thống phương pháp luận độc lập và hoàn chỉnh về quản lý nói chung và quản lý xây dựng nói riêng.

2.2. Quản lý vĩ mô và vi mô đối với dự án

2.2.1. Quản lý vĩ mô đối với dự án

Quản lý vĩ mô hay quản lý Nhà nước đối với dự án bao gồm tổng thể các biện pháp vĩ mô tác động đến các yếu tố của quá trình hình thành, hoạt động và kết thúc dự án.

Trong quá trình triển khai thực hiện dự án, Nhà nước mà đại diện là các cơ quan quản lý Nhà nước về kinh tế luôn luôn theo dõi chặt chẽ, định hướng và chi phối hoạt động của dự án nhằm đảm bảo cho dự án đóng góp tích cực vào việc phát triển kinh tế - xã hội. Những công cụ quản lý vĩ mô chính của Nhà nước là thông qua hệ thống luật pháp bao gồm các chính sách, kế hoạch, quy hoạch, như chính sách về tài chính tiền tệ, tỷ giá, lãi suất, chính sách đầu tư, chính sách thuế, những quy định về chế độ kế toán, thống kê, bảo hiểm, tiền lương...

2.2.2. Quản lý vi mô đối với hoạt động dự án

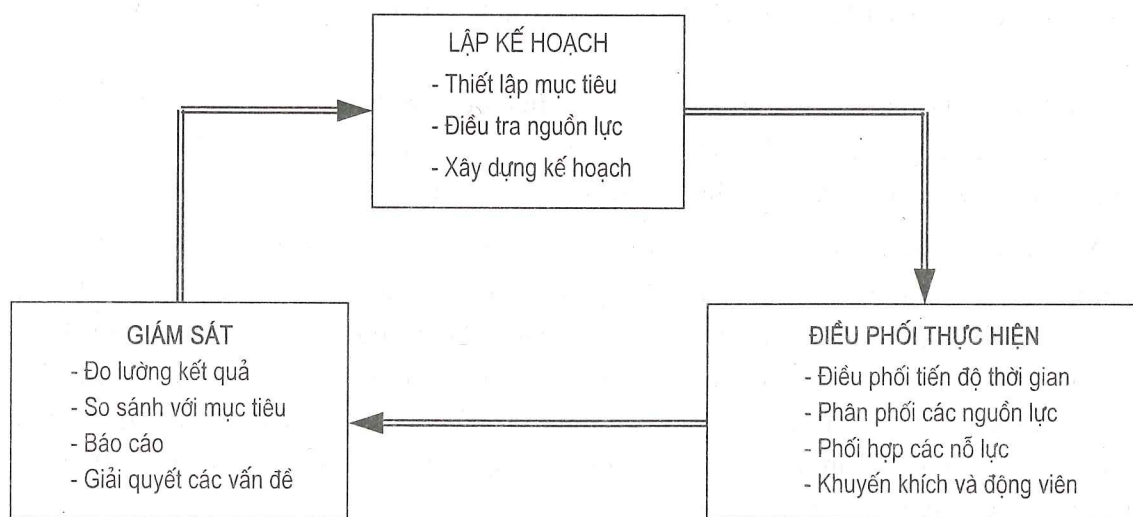
Quản lý dự án ở tầm vi mô là quá trình quản lý các hoạt động cụ thể của dự án. Giáo trình tập trung nghiên cứu quản lý vi mô đối với dự án.

2.3. Một số khái niệm cơ bản của quản lý dự án

2.3.1. Khái niệm, nội dung của quản lý dự án

Quản lý dự án là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho dự án hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm, dịch vụ bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép.

Quản lý dự án gồm 3 nội dung chủ yếu là lập kế hoạch; điều phối thực hiện mà chủ yếu là quản lý tiến độ thời gian, chi phí thực hiện và giám sát các công việc dự án nhằm đạt được các mục tiêu đã định.



Hình 1.2. Chu trình quản lý dự án

Lập kế hoạch: Đây là việc xây dựng mục tiêu, xác định những công việc cần được hoàn thành, nguồn lực cần thiết để thực hiện dự án và là quá trình phát triển kế hoạch hành động theo một trình tự lô-gic mà có thể biểu diễn dưới dạng sơ đồ hệ thống.

Điều phối thực hiện dự án: Đây là quá trình phân phối các nguồn lực bao gồm tiền vốn, lao động, MMTB và đặc biệt là điều phối và quản lý tiến độ thời gian. Nội dung này chi tiết hoá thời hạn thực hiện cho từng công việc và toàn bộ dự án.

Giám sát: là quá trình theo dõi kiểm tra tiến trình dự án, phân tích tình hình hoàn thành, giải quyết những vấn đề liên quan và thực hiện báo cáo hiện trạng.

Các nội dung của quản lý dự án hình thành một chu trình năng động từ việc lập kế hoạch đến điều phối thực hiện và giám sát, sau đó cung cấp các thông tin phản hồi cho việc tái lập kế hoạch dự án. Chu trình quản lý dự án được thể hiện trên hình 1.2.

Mục tiêu cơ bản của quản lý dự án thể hiện ở chỗ các công việc phải được hoàn thành theo yêu cầu, đảm bảo chất lượng, trong phạm vi chi phí được duyệt, đúng thời gian và giữ cho phạm vi dự án không thay đổi.

Ba yếu tố: thời gian, chi phí và chất lượng (kết quả hoàn thành) là những mục tiêu cơ bản và giữa chúng lại có mối quan hệ chặt chẽ với nhau (hình 1.1). Tuy mối quan hệ giữa 3 mục tiêu có thể khác nhau giữa các dự án, giữa các thời kỳ của một dự án, nhưng nói chung để đạt kết quả tốt đối với mục tiêu này thường phải "hy sinh" một hoặc hai mục tiêu kia. Do vậy, trong quá trình quản lý dự án các nhà quản lý hy vọng đạt được sự kết hợp tốt nhất giữa các mục tiêu của quản lý dự án.

2.3.2. Tác dụng của quản lý theo dự án

Mặc dù quản lý dự án đòi hỏi sự nỗ lực, tính tập thể và yêu cầu hợp tác giữa các thành viên... nhưng tác dụng của nó rất lớn. Các tác dụng chủ yếu đó là:

- Liên kết tất cả các hoạt động, công việc của dự án;
- Tạo điều kiện thuận lợi cho việc liên hệ thường xuyên, gắn bó giữa nhóm quản lý dự án với khách hàng/chủ đầu tư và các nhà cung cấp đầu vào cho dự án;
- Tăng cường sự hợp tác giữa các thành viên và chỉ rõ trách nhiệm của các thành viên tham gia dự án;
- Tạo điều kiện phát hiện sớm những khó khăn vướng mắc nảy sinh và điều chỉnh kịp thời trước những thay đổi hoặc điều kiện không dự đoán được. Tạo điều kiện cho sự đàm phán trực tiếp giữa các bên liên quan để giải quyết những bất đồng;

- Tạo ra các sản phẩm, dịch vụ có chất lượng cao hơn.

Tuy nhiên quản lý theo dự án cũng có mặt hạn chế của nó. Những hạn chế đó là:

- Các dự án cùng chia nhau một nguồn lực của tổ chức;
- Quyền lực và trách nhiệm của nhà quản lý dự án trong một số trường hợp không được thể hiện đầy đủ;
- Phải giải quyết vấn đề "hậu dự án".

2.3.3. Các lĩnh vực quản lý dự án

Quản lý dự án bao gồm nhiều lĩnh vực như quản lý thời gian, quản lý chi phí, quản lý rủi ro, quản lý hoạt động cung ứng... (bảng 1.2).

Bảng 1.2. Các lĩnh vực quản lý dự án
Theo Viện Nghiên cứu Quản lý dự án Quốc tế (PMI)

TT	Lĩnh vực quản lý	Nội dung quản lý	Chú thích
1	Lập kế hoạch tổng quan	- Lập kế hoạch - Thực hiện kế hoạch - Quản lý những thay đổi	Tổ chức dự án theo một trình tự logic, chi tiết hoá các mục tiêu của dự án thành những công việc cụ thể và hoạch định một chương trình để thực hiện các công việc đó nhằm đảm bảo các lĩnh vực quản lý khác nhau của dự án được kết hợp một cách chính xác và đầy đủ.
2	Quản lý phạm vi	- Xác định phạm vi - Lập kế hoạch phạm vi - Quản lý thay đổi phạm vi	Xác định, giám sát việc thực hiện các mục đích, mục tiêu của dự án, xác định công việc nào thuộc về dự án và cần phải thực hiện, công việc nào ngoài phạm vi dự án.
3	Quản lý thời gian	- Xác định các hoạt động, trình tự và ước tính thời gian thực hiện - Xây dựng và kiểm soát tiến độ	Lập kế hoạch, phân phối và giám sát tiến độ thời gian nhằm đảm bảo thời hạn hoàn thành dự án. Chỉ rõ mỗi công việc kéo dài bao lâu, khi nào bắt đầu, khi nào kết thúc và toàn bộ dự án khi nào hoàn thành.
4	Quản lý chi phí	- Lập kế hoạch nguồn lực - Tính toán chi phí - Lập dự toán - Quản lý chi phí	Dự toán kinh phí, giám sát thực hiện chi phí theo tiến độ cho từng công việc và toàn bộ dự án. Tổ chức, phân tích số liệu và báo cáo những thông tin về chi phí.
5	Quản lý chất lượng	- Lập kế hoạch chất lượng - Đảm bảo chất lượng - Quản lý chất lượng	Triển khai giám sát những tiêu chuẩn chất lượng trong việc thực hiện dự án, đảm bảo chất lượng sản phẩm dự án phải đáp ứng mong muốn của chủ đầu tư.
6	Quản lý nhân lực	- Lập kế hoạch nhân lực - Tuyển dụng - Phát triển nhóm dự án	Hướng dẫn, phối hợp nỗ lực của mọi thành viên tham gia dự án vào việc hoàn thành mục tiêu của dự án. Cho thấy việc sử dụng lực lượng lao động của dự án hiệu quả đến đâu.
7	Quản lý thông tin	- Lập kế hoạch quản lý thông tin - Cung cấp thông tin - Báo cáo kết quả	Đảm bảo các dòng thông tin thông suốt, chính xác và nhanh nhất giữa các thành viên của dự án và với các cấp quản lý khác nhau. Có thể trả lời được các câu hỏi: ai cần thông tin về dự án, mức độ chi tiết và báo cáo bằng cách nào.
8	Quản lý rủi ro	- Xác định rủi ro - Xây dựng kế hoạch xử lý rủi ro - Kiểm soát kế hoạch xử lý rủi ro	Xác định các yếu tố rủi ro, lượng hoá mức độ rủi ro và có kế hoạch đối phó cũng như quản lý từng loại rủi ro.
9	Quản lý hoạt động cung ứng	- Kế hoạch cung ứng - Lựa chọn nhà cung ứng - Quản lý hợp đồng - Quản lý tiến độ cung ứng	Lựa chọn, thương lượng, quản lý các hợp đồng và điều hành việc mua bán nguyên vật liệu, MMTB, dịch vụ... cần thiết cho dự án. Giải quyết vấn đề: bằng cách nào dự án nhận được hàng hoá và dịch vụ cần thiết của các tổ chức bên ngoài cung cấp cho dự án, tiến độ cung cấp, chất lượng cung cấp.

Quá trình quản lý được thực hiện trong suốt các giai đoạn đầu tư từ chuẩn bị đầu tư, thực hiện đầu tư đến khai thác dự án. Trong từng giai đoạn đối tượng quản lý có thể khác nhau nhưng đều gắn với 3 mục tiêu cơ bản của hoạt động quản lý dự án là: thời gian, chi phí và chất lượng/kết quả hoàn thành.

2.3.4. Đặc điểm của quản lý dự án

Quản lý dự án có một số đặc điểm chủ yếu sau:

- 1. Tổ chức dự án là một tổ chức tạm thời, được hình thành để phục vụ dự án trong một thời gian hữu hạn. Trong thời gian tồn tại đó, nhà quản lý dự án thường hoạt động độc lập với phòng ban chức năng. Sau khi kết thúc dự án cần tiến hành phân công lại lao động, bố trí lại MMTB.
- 2. Về quan hệ giữa nhà quản lý dự án với các phòng chức năng trong tổ chức. Công việc của dự án đòi hỏi có sự tham gia của nhiều phòng ban chức năng. Nhà quản lý dự án có trách nhiệm phối hợp mọi nguồn lực, mọi người liên quan từ các phòng ban chuyên môn nhằm thực hiện mục tiêu dự án. Tuy nhiên giữa họ thường nảy sinh mâu thuẫn về các vấn đề như nhân sự, chi phí, thời gian và mức độ thoả mãn các yêu cầu kỹ thuật.

2.4. Một số điểm khác nhau giữa quản lý dự án và quản lý quá trình sản xuất liên tục

2.4.1. Quản lý rủi ro

Bảng 1.3. Một số điểm khác nhau giữa quá trình sản xuất liên tục và các dự án

TT	Quá trình sản xuất liên tục	Dự án
1	Nhiệm vụ có tính lặp lại, liên tục	Nhiệm vụ không có tính lặp và liên tục mà thường là mới mẻ
2	Tỷ lệ sử dụng nguồn lực thấp	Tỷ lệ sử dụng nguồn lực cao
3	Sản xuất hàng loạt hoặc theo lô	Sản xuất đơn chiếc
4	Thời gian tồn tại là lâu dài	Thời gian tồn tại của dự án là hữu hạn
5	Các số liệu thống kê có sẵn và hữu ích đối với việc ra quyết định	Các số liệu thống kê được sử dụng hạn chế, kinh nghiệm đã qua ít có giá trị
6	Không quá tốn kém khi phải chuộc lại lỗi lầm	Phải trả giá đắt cho các quyết định sai lầm
7	Tổ chức tương đối ổn định	Nhân sự mới cho mỗi dự án
8	Trách nhiệm rõ ràng và được điều chỉnh theo thời gian	Phân chia trách nhiệm thay đổi tùy thuộc vào tính chất của từng dự án
9	Môi trường làm việc tương đối ổn định	Môi trường làm việc thường xuyên thay đổi

Quản lý dự án thường phải đối phó với nhiều loại rủi ro có độ bất định cao trong công tác lập kế hoạch, dự tính chi phí, dự đoán sự thay đổi của công nghệ, sự thay đổi cơ cấu tổ chức... Do đó, quản lý dự án cần coi trọng công tác quản lý rủi ro, xây dựng các kế hoạch, triển khai các biện pháp phòng chống và giảm thiểu tác hại của rủi ro.

2.4.2. Quản lý sự thay đổi

Đối với quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh thường xuyên của các chủ thể, nhà quản lý thường nhìn vào mục tiêu lâu dài của tổ chức để áp dụng các phương pháp, các kỹ năng quản lý phù hợp. Ngược lại, trong quản lý dự án vì môi trường của dự án là môi trường biến động do ảnh hưởng của nhiều nhân tố nên vấn đề cần được đặc biệt quan tâm lại là quản lý sự thay đổi. Ngoài ra dự án có thời gian tồn tại hữu hạn nên quản lý thời gian cũng là một lĩnh vực cần quan tâm.

2.4.3. Quản lý nhân sự

Chức năng tổ chức giữ vị trí đặc biệt quan trọng trong quản lý dự án vì dự án không có tính lặp lại, nhân sự cũng thông thường là mới. Lựa chọn mô hình tổ chức phù hợp có tác dụng phân rõ trách nhiệm và quyền hạn trong quản lý dự án và do đó đảm bảo thực hiện dự án thành công. Ngoài ra việc phải tiến hành phân công lại lao động sau khi dự án kết thúc là một điểm khác biệt cơ bản giữa 2 lĩnh vực quản lý.

Sự khác nhau giữa quản lý quá trình sản xuất liên tục và quản lý hoạt động dự án bắt nguồn từ sự khác nhau giữa 2 loại hoạt động này. Bảng 1.3 trình bày những điểm khác nhau chủ yếu giữa quá trình sản xuất liên tục trong doanh nghiệp và dự án.

3. ĐẶC ĐIỂM CỦA DỰ ÁN VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN XÂY DỰNG

3.1. Khái niệm, đặc điểm và phân loại dự án xây dựng

3.1.1. Khái niệm dự án xây dựng

Mục 17, điều 3, Luật Xây dựng năm 2003 định nghĩa: Dự án đầu tư xây dựng công trình là tập hợp các đề xuất có liên quan đến việc bỏ vốn để xây dựng mới, mở rộng hoặc cải tạo những công trình xây dựng nhằm mục đích phát triển, duy trì, nâng cao chất lượng công trình hoặc sản phẩm, dịch vụ trong một thời hạn nhất định.

Công trình xây dựng là sản phẩm được tạo thành bởi sức lao động của con người, vật liệu xây dựng, thiết bị lắp đặt vào công trình, được liên kết định vị với đất, có thể bao gồm phần dưới mặt đất, phần trên mặt đất, phần dưới mặt nước và phần trên mặt nước, được xây dựng theo thiết kế.

Công trình xây dựng bao gồm công trình xây dựng công cộng, nhà ở, công trình công nghiệp, giao thông, thủy lợi, năng lượng và các công trình khác.

3.1.2. Đặc điểm của dự án xây dựng

Các đặc trưng cơ bản của dự án xây dựng là:

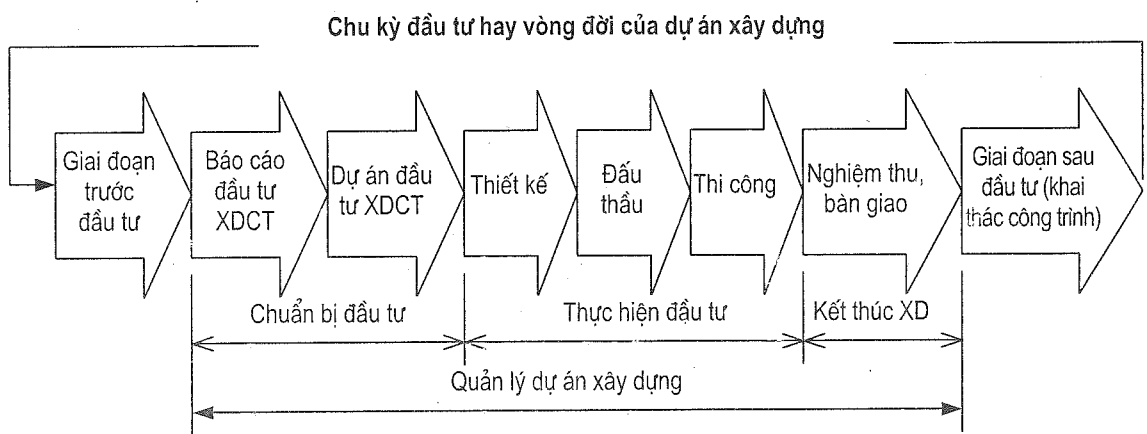
Dự án xây dựng có mục đích cuối cùng là công trình xây dựng hoàn thành đảm bảo các mục tiêu đã đặt ra về thời gian, chi phí, chất lượng, an toàn, vệ sinh và bảo vệ môi trường... Sản phẩm (công trình) của dự án xây dựng mang tính đơn chiếc, độc đáo và không phải là sản phẩm của một quá trình sản xuất liên tục, hàng loạt.

Dự án xây dựng có chu kỳ riêng (vòng đời) trải qua các giai đoạn hình thành và phát triển, có thời gian tồn tại hữu hạn, nghĩa là có thời điểm bắt đầu khi xuất hiện ý tưởng về xây dựng công trình dự án và kết thúc khi công trình xây dựng hoàn thành đưa vào khai thác sử dụng, hoặc (hiểu theo nghĩa rộng của từ quản lý dự án), khi công trình dự án hết niên hạn khai thác và chấm dứt tồn tại (hình 1.3).

Dự án xây dựng có sự tham gia của nhiều chủ thể, đó là chủ đầu tư/chủ công trình, đơn vị thiết kế, đơn vị thi công, đơn vị giám sát, nhà cung ứng... Các chủ thể này lại có lợi ích khác nhau, quan hệ giữa họ thường mang tính đối tác. Môi trường làm việc của dự án xây dựng mang tính đa phương và dễ xảy ra xung đột quyền lợi giữa các chủ thể.

Dự án xây dựng luôn bị hạn chế bởi các nguồn lực là tiền vốn, nhân lực, công nghệ, kỹ thuật, vật tư thiết bị... kể cả thời gian, ở góc độ là thời hạn cho phép.

Dự án xây dựng thường yêu cầu một lượng vốn đầu tư lớn, thời gian thực hiện dài và vì vậy có tính bất định và rủi ro cao.



3.1.3. Phân loại dự án xây dựng

Theo Nghị định số 112/NĐ-CP ngày 29 tháng 9 năm 2006 của Chính phủ, các dự án đầu tư xây dựng công trình được chia thành các nhóm là nhóm các dự án quan trọng quốc gia, các nhóm A, B và C. Tiêu chí chủ yếu để phân chia dự án xây dựng thành các nhóm là:

- Tính chất, lĩnh vực phục vụ của dự án (quốc phòng, an ninh, thủy lợi, giao thông, y tế, văn hóa, giáo dục...).

- Tổng mức đầu tư.

Ngoài ra, người ta có thể phân loại dự án xây dựng theo các tiêu chí khác liên quan đến nguồn vốn đầu tư, diện tích chiếm đất, thời gian xây dựng công trình dự án, mức độ phức tạp về thiết kế và thi công...

Việc phân loại dự án có ảnh hưởng quyết định đến nhiều vấn đề trong quản lý dự án, đó là:

- Phân cấp quản lý, xác định chủ đầu tư, phê duyệt, cấp phép xây dựng.

- Trình tự thực hiện các hoạt động xây dựng (trình tự lập dự án, trình tự thiết kế, trình tự lựa chọn nhà thầu).

- Hình thức quản lý dự án.

- Thời hạn bảo hành công trình.

- Bảo hiểm công trình xây dựng...

3.2. Đặc điểm quản lý dự án xây dựng

3.2.1. Khái niệm, nguyên tắc và các mục tiêu của quản lý dự án xây dựng

3.2.1.1. Khái niệm quản lý dự án xây dựng

Quản lý dự án xây dựng là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của dự án nhằm đảm bảo cho công trình dự án hoàn thành đúng thời hạn; trong phạm vi ngân sách được duyệt; đạt được các yêu cầu đã định về kỹ thuật, chất lượng; đảm bảo an toàn lao động, vệ sinh môi trường bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép.

Quản lý dự án xây dựng phải tuân thủ các nguyên tắc sau:

3.2.1.2. Nguyên tắc quản lý dự án xây dựng

Việc đầu tư xây dựng công trình phải phù hợp với quy hoạch tổng thể phát triển kinh tế - xã hội, quy hoạch ngành, quy hoạch xây dựng, bảo đảm an ninh, an toàn xã hội và an toàn môi trường, phù hợp với các quy định của pháp luật.

Tuỳ theo nguồn vốn sử dụng cho dự án, Nhà nước còn quản lý dự án xây dựng theo quy định sau đây:

- Đối với các dự án sử dụng vốn ngân sách Nhà nước kể cả các dự án thành phần, Nhà nước quản lý toàn bộ quá trình đầu tư xây dựng từ việc xác định chủ trương đầu tư, lập dự án, quyết định đầu tư, lập thiết kế, tổng dự toán, lựa chọn nhà thầu, thi công xây dựng

đến khi nghiệm thu, bàn giao và đưa công trình vào khai thác sử dụng. Người quyết định đầu tư có trách nhiệm bố trí đủ vốn theo tiến độ thực hiện dự án.

- Đối với dự án của doanh nghiệp sử dụng vốn tín dụng do Nhà nước bảo lãnh, vốn tín dụng đầu tư phát triển của Nhà nước và vốn đầu tư phát triển của doanh nghiệp Nhà nước thì Nhà nước chỉ quản lý về chủ trương và quy mô đầu tư. Doanh nghiệp có dự án tự chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện và quản lý dự án theo các quy định của pháp luật.

- Đối với các dự án sử dụng vốn khác bao gồm cả vốn tư nhân, chủ đầu tư tự quyết định hình thức và nội dung quản lý dự án. Đối với các dự án sử dụng hỗn hợp nhiều nguồn vốn khác nhau thì các bên góp vốn thoả thuận về phương thức quản lý hoặc quản lý theo quy định đối với nguồn vốn có tỷ lệ % lớn nhất trong tổng mức đầu tư.

3.2.1.3. Mục tiêu của quản lý dự án xây dựng

Các mục tiêu cơ bản của quản lý dự án xây dựng là hoàn thành công trình đảm bảo chất lượng kỹ thuật, trong phạm vi ngân sách được duyệt và thời hạn cho phép. Các chủ thể cơ bản của một dự án xây dựng là chủ đầu tư/chủ công trình, nhà thầu xây dựng công trình và Nhà nước.

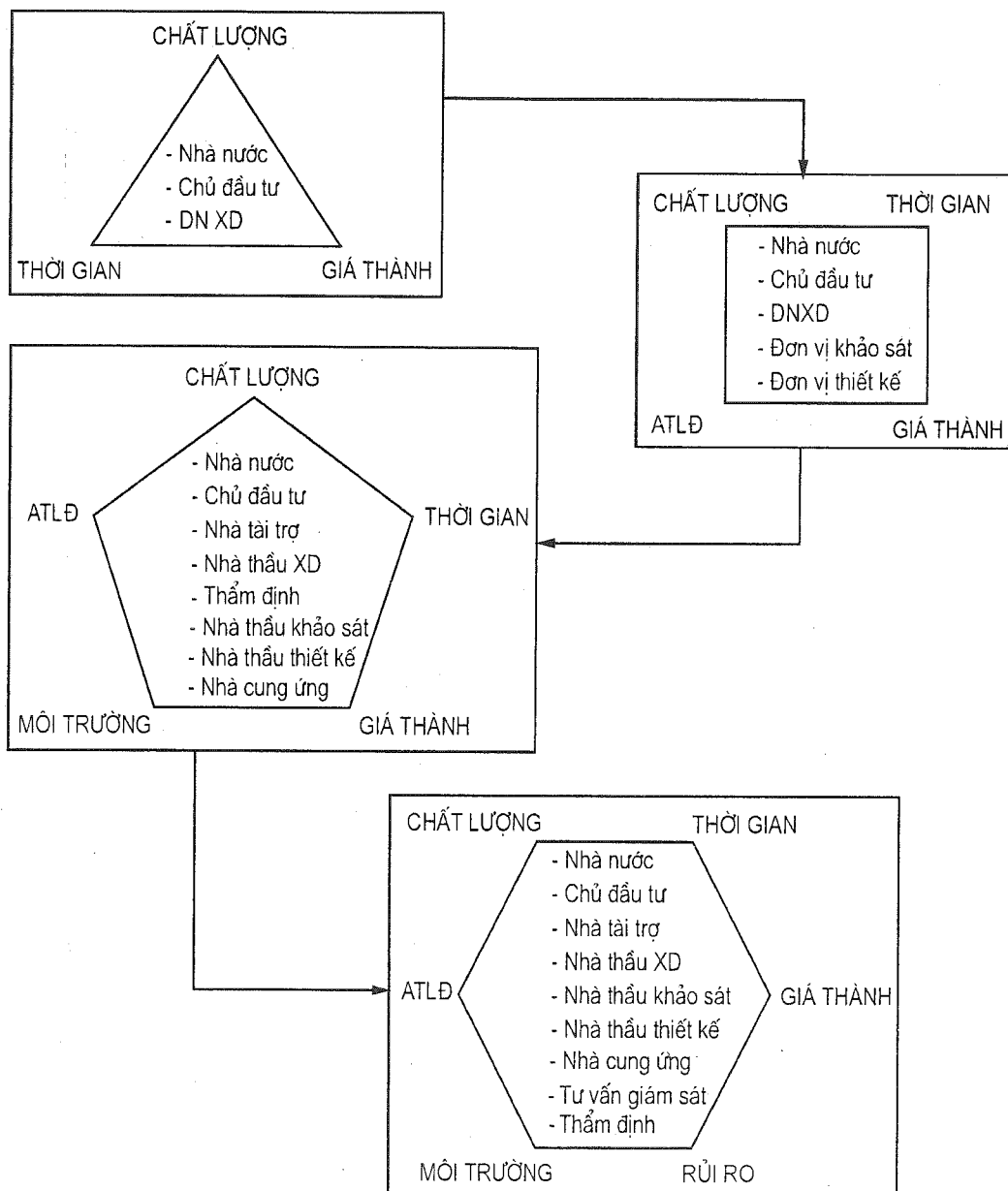
Cùng với sự phát triển của kinh tế, xã hội, sự chú ý đến vai trò của các chủ thể tham gia vào một dự án xây dựng tăng lên và các yêu cầu/mục tiêu đối với một dự án xây dựng cũng tăng lên. Có thể mô tả sự phát triển này bằng các đa giác mục tiêu và chủ thể tham gia như hình 1.4.

Nếu xét công trình xây dựng hoàn thành bàn giao đưa vào sử dụng như là một thứ "hàng hóa" thì hàng hóa này được mua bán, trao đổi giữa 2 chủ thể, một bên là chủ đầu tư (chủ công trình) và bên kia là doanh nghiệp (nhà thầu xây dựng). Hai bên đối tác này mua bán, trao đổi hàng hóa là công trình xây dựng trong khuôn khổ pháp luật của Nhà nước và không làm tổn hại đến an ninh, quốc phòng, lợi ích... của Nhà nước.

Nhưng để có công trình xây dựng hoàn thành đảm bảo các tiêu chí về chất lượng, thời gian, giá thành thì phải có sự tham gia của các đơn vị khảo sát, thiết kế công trình. Hơn thế nữa, phải có sự tham gia của tư vấn lập dự án, tư vấn thẩm định dự án, nhà cung ứng (cung ứng nguyên vật liệu, MMTB...), tư vấn giám sát...

Ngoài các chủ thể kể trên, trong nhiều dự án chủ đầu tư không có đủ vốn để xây dựng công trình thì vai trò của nhà tài trợ lại đặc biệt được coi trọng. Nhà tài trợ có thể đưa ra một số yêu cầu mà chủ đầu tư và các chủ thể khác tham gia vào dự án phải tuân theo.

Các mục tiêu của dự án không chỉ gói gọn trong 3 tiêu chí cơ bản về chất lượng, thời gian và chi phí mà các chủ thể tham gia vào dự án xây dựng công trình còn phải đạt được các mục tiêu khác về an ninh, an toàn lao động; về vệ sinh và bảo vệ môi trường.



Hình 1.4. Các mục tiêu và chủ thể quản lý dự án xây dựng

Chú thích: DN XD - doanh nghiệp xây dựng

ATLĐ - an toàn lao động

3.2.2. Nội dung các hình thức quản lý dự án xây dựng

Như đã trình bày ở trên, trong một dự án xây dựng có rất nhiều các chủ thể tham gia. Các chủ thể này có những mục tiêu, lợi ích khác nhau nhưng lại có mối quan hệ tác động qua lại, ràng buộc và phụ thuộc lẫn nhau khi thực thi trách nhiệm, nghĩa vụ hợp đồng của mình đối với dự án. Mọi nỗ lực của các chủ thể này đều hướng tới việc biến quyết định đầu tư thành hiện thực theo mục tiêu của dự án.

Nội dung hoạt động của các chủ thể cũng khác nhau và cũng phụ thuộc nhau rất chặt chẽ. Các hoạt động này đều bị ràng buộc bởi sự hạn chế của các nguồn lực, về thời gian, chi phí, chất lượng. Các ràng buộc này liên quan hữu cơ với nhau, khó quản lý và dễ bị phá vỡ. Ví dụ, nếu tiến độ có nguy cơ bị phá vỡ, phải "tăng tốc" sẽ dẫn đến chi phí tăng và chất lượng có thể bị ảnh hưởng nếu không được bổ sung thêm vốn. Vì vậy, để dự án thành công, mỗi chủ thể phải thực hiện đầy đủ trách nhiệm của mình đối với dự án. Ngược lại, sự chậm trễ hoặc thực hiện không đầy đủ trách nhiệm nghĩa vụ của một bên bất kỳ đều dẫn đến hậu quả xấu và ảnh hưởng đến mọi phía.

Chủ đầu tư là người nhận biết được nhu cầu hoặc cơ hội của dự án và muốn biến ý tưởng đó thành hiện thực. Chủ đầu tư có thể là người trực tiếp cung cấp vốn, cũng có thể là người được uỷ quyền cấp vốn cho dự án. Trong trường hợp chủ đầu tư là người được uỷ quyền cấp vốn thì người thực sự cấp vốn được gọi là nhà tài trợ.

Quản lý dự án là nhiệm vụ cơ bản của chủ đầu tư, là trung tâm các mối quan hệ tác động. Thực chất quản lý dự án của chủ đầu tư bao gồm những hoạt động quản lý của chủ đầu tư và ban quản lý dự án. Đó là quá trình lập kế hoạch, tổ chức, quản lý các nhiệm vụ, các nguồn lực để đạt được các mục tiêu đề ra trong phạm vi ràng buộc về thời gian, nguồn lực và chi phí. Những chức năng, nhiệm vụ cơ bản của chủ đầu tư và ban quản lý dự án lại phụ thuộc vào hình thức quản lý dự án.

Căn cứ vào điều kiện năng lực của tổ chức, cá nhân, yêu cầu của dự án, người quyết định đầu tư xây dựng công trình quyết định lựa chọn một trong các hình thức quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình sau:

- Thuê tổ chức tư vấn quản lý dự án khi chủ đầu tư xây dựng công trình không đủ điều kiện năng lực.

- Trực tiếp quản lý dự án khi chủ đầu tư xây dựng công trình có đủ điều kiện năng lực về quản lý dự án.

a) Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án

Trường hợp chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án thì chủ đầu tư có thể thành lập Ban Quản lý dự án.

Trong trường hợp này chủ đầu tư có nhiệm vụ, quyền hạn sau:

- Tổ chức thẩm định và phê duyệt các bước thiết kế, dự toán xây dựng công trình sau khi dự án được duyệt.

- Phê duyệt kế hoạch đấu thầu, hồ sơ mời dự thầu, hồ sơ mời đấu thầu và kết quả đấu thầu đối với các gói thầu không sử dụng vốn ngân sách Nhà nước.

- Ký kết hợp đồng với các nhà thầu.

- Thanh toán cho nhà thầu theo tiến độ hợp đồng hoặc theo biên bản nghiệm thu.

- Nghiệm thu để đưa công trình xây dựng vào khai thác sử dụng.

Tùy theo đặc điểm cụ thể của dự án chủ đầu tư có thể uỷ quyền cho Ban Quản lý dự án thực hiện một phần hoặc toàn bộ các nhiệm vụ, quyền hạn của mình.

Ban Quản lý dự án có các nhiệm vụ và quyền hạn sau:

- Thực hiện các thủ tục về giao nhận đất, xin cấp giấy phép xây dựng, chuẩn bị mặt bằng xây dựng và các gói công việc khác phục vụ cho việc xây dựng công trình.
- Chuẩn bị hồ sơ thiết kế, dự toán, tổng dự toán xây dựng công trình để chủ đầu tư tổ chức thẩm định, phê duyệt theo quy định.
- Lập hồ sơ mời dự thầu, tổ chức lựa chọn nhà thầu.
- Đàm phán, ký kết hợp đồng với các nhà thầu theo uỷ quyền của chủ đầu tư.
- Thực hiện nhiệm vụ giám sát thi công công trình khi có đủ điều kiện năng lực.
- Nghiệm thu, thanh toán, quyết toán theo hợp đồng ký kết.
- Quản lý chất lượng, khối lượng, tiến độ, chi phí xây dựng, an toàn và vệ sinh môi trường của công trình xây dựng.
- Nghiệm thu, bàn giao công trình.
- Lập báo cáo thực hiện vốn đầu tư hàng năm, báo cáo quyết toán khi dự án hoàn thành đưa vào khai thác sử dụng.

Trường hợp dự án thực hiện theo hình thức tổng thầu, ngoài việc phải thực hiện các nhiệm vụ như trên, Ban Quản lý dự án còn phải thực hiện các công việc sau:

- Thỏa thuận với tổng thầu về hồ sơ mời dự thầu, hồ sơ mời đấu thầu mua sắm thiết bị công nghệ chủ yếu và về chi phí mua sắm thiết bị thuộc tổng giá trị của hợp đồng.
- Phê duyệt danh sách các nhà thầu phụ trong trường hợp chỉ định tổng thầu.

Hình thức chủ đầu tư trực tiếp quản lý dự án có ưu điểm là người của ban quản lý dự án thường là cán bộ biên chế của chủ đầu tư nên đơn giản về mặt tổ chức, nhân sự. Mặt khác, những người quản lý dự án đồng thời cũng là người sẽ sử dụng công trình sau này nên hơn ai hết họ hiểu mục đích của việc xây dựng công trình, có trách nhiệm hơn trong quản lý và trong sửa đổi thiết kế cho thực sự phù hợp với mục đích sử dụng.

b) Hình thức thuê tổ chức tư vấn quản lý dự án

Người quyết định đầu tư quyết định hình thức lựa chọn tư vấn quản lý dự án. Tổ chức tư vấn được lựa chọn phải đủ điều kiện năng lực phù hợp với quy mô, tính chất của dự án. Tổ chức tư vấn phải là tổ chức tư vấn độc lập.

Trong trường hợp này, chủ đầu tư có trách nhiệm:

- Lựa chọn và ký hợp đồng với tổ chức tư vấn quản lý dự án đủ điều kiện năng lực phù hợp với dự án.
- Ký thanh toán cho nhà thầu theo yêu cầu của tư vấn quản lý dự án.
- Tạo mọi điều kiện cho hoạt động của tổ chức tư vấn quản lý dự án.

- Chịu trách nhiệm trước pháp luật và bồi thường thiệt hại khi thông đồng với tổ chức tư vấn quản lý dự án hoặc nhà thầu làm thất thoát vốn đầu tư.

Nhiệm vụ của tổ chức tư vấn quản lý dự án:

- Kiểm tra hồ sơ thiết kế, dự toán, tổng dự toán xây dựng công trình để chủ đầu tư phê duyệt.

- Lập hồ sơ mời thầu, tư vấn lựa chọn nhà thầu.

- Thực hiện nhiệm vụ giám sát thi công xây dựng công trình nếu đủ điều kiện năng lực.

- Nghiệm thu, thanh toán, quyết toán các hợp đồng đã ký kết; tư vấn quản lý dự án phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư và pháp luật về tính chính xác, hợp lý của giá trị thanh toán.

- Quản lý chất lượng, khối lượng, tiến độ, chi phí xây dựng, an toàn và vệ sinh môi trường của dự án.

- Nghiệm thu, bàn giao công trình.

- Lập báo cáo thực hiện vốn đầu tư hàng năm, báo cáo quyết toán khi dự án hoàn thành đưa vào khai thác sử dụng.

Tùy điều kiện của dự án, chủ đầu tư có thể giao các nhiệm vụ khác cho tư vấn quản lý dự án và phải được ghi cụ thể trong hợp đồng.

Nội dung công tác quản lý dự án trong các hình thức nêu trên, về thực chất, chỉ là các hoạt động quản lý diễn ra sau khi dự án đã có quyết định đầu tư. Quản lý dự án, hiểu theo nghĩa rộng, được trải dài theo suốt vòng đời, kể từ khi dự án mới chỉ là trong ý tưởng.

Để có thể trình bày các nội dung bám theo trình tự thực hiện, bộ tài liệu về quản lý dự án xây dựng được chia làm 3 quyển. Trong 3 quyển đó thì quyển 1: Lập và thẩm định dự án chuyên về giai đoạn chuẩn bị đầu tư, quyển 3 về giai đoạn thi công xây dựng công trình. Tài liệu này là quyển 2 và đi sâu nghiên cứu về giai đoạn sau khi dự án đã có quyết định đầu tư cho đến khi công trình dự án được bắt đầu xây dựng. Tuy nhiên, có một số vấn đề phải được khởi nguồn từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư hoặc/và liên quan cả đến giai đoạn thi công xây dựng công trình cũng được đưa vào quyển này.

Chương 2

MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ DỰ ÁN

1. NGUYÊN TẮC CHUNG XÂY DỰNG CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ DỰ ÁN

Hiệu quả của dự án phụ thuộc rất nhiều vào cơ cấu tổ chức áp dụng trong quản lý. Cơ cấu tổ chức quản lý thông thường được hiểu là *tổng hợp các bộ phận (các đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, có những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các hoạt động của dự án và đưa dự án đến mục tiêu đã định.*

Bảng 2.1. So sánh cơ cấu tổ chức cứng và cơ cấu tổ chức mềm

Tiêu chí so sánh	Cơ cấu tổ chức cứng	Cơ cấu tổ chức mềm
Các tính chất chung	Lĩnh vực công việc thực hiện hẹp	Lĩnh vực công việc thực hiện rộng
	Số lượng lớn các thủ tục và nguyên tắc cụ thể	Số lượng không nhiều những chỉ dẫn chung
	Trách nhiệm rõ ràng	Biên giới trách nhiệm không rõ ràng
	Mang nặng tính công thức và khó thể hiện cá tính của cá nhân	Không nặng tính công thức và có chỗ cho sáng tạo
Môi trường vận dụng	Môi trường ổn định và có thể dự báo	Mức độ bất định cao, môi trường mang tính động
	Mục tiêu rõ ràng và ít thay đổi	Mục tiêu không rõ ràng và có thể thay đổi
	Cơ cấu các vấn đề và công việc rõ ràng	Cơ cấu các vấn đề và công việc không rõ ràng
	Công việc có thể định lượng	Công việc khó định lượng
	Quyền lực được thể chế hoá	Quyền lực cần qua thử thách và cần được cấp dưới khâm phục

Xây dựng cơ cấu tổ chức dự án là một công việc phức tạp, khó khăn, mang tính trách nhiệm cao nhưng lại có nhiều yếu tố bất định. Song có thể đưa ra đây một số nguyên tắc cơ bản mà nếu tuân thủ theo ta có thể xây dựng được một cơ cấu tổ chức hiệu quả. Các nguyên tắc đó là:

- Sự phù hợp của cơ cấu tổ chức dự án với hệ thống các mối quan hệ của các thành viên dự án;

- Sự phù hợp của cơ cấu tổ chức với nội dung dự án;
- Sự phù hợp của cơ cấu tổ chức với yêu cầu của môi trường bên ngoài.

Về sự phù hợp của cơ cấu tổ chức dự án với yêu cầu của môi trường bên ngoài: người ta cho rằng môi trường càng "động" và có nhiều thay đổi thì cơ cấu tổ chức dự án càng phải mềm, linh động và dễ thích nghi. Môi trường ổn định và có thể dự báo được thì các cơ cấu tổ chức hành chính cứng lại có hiệu quả.

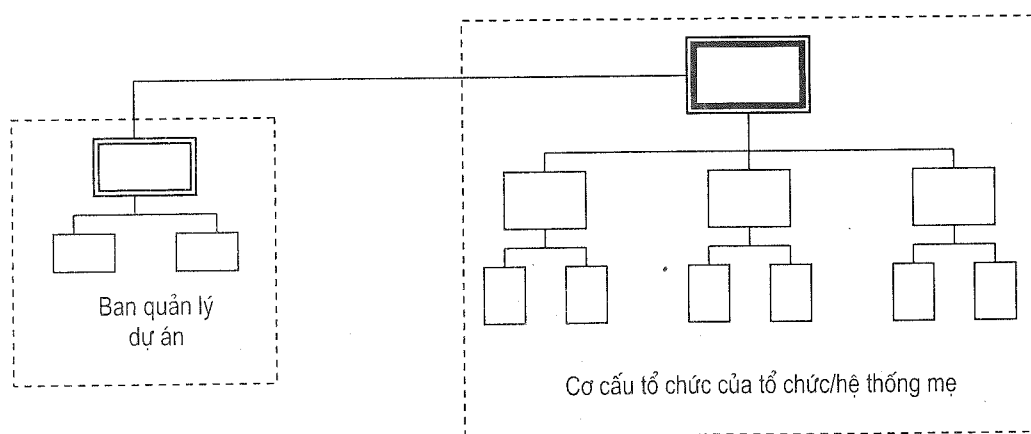
Mức độ "cứng" hay "mềm" của một cơ cấu tổ chức phụ thuộc vào mức độ thể chế hoá hoạt động của các thành viên trong tổ chức, thể hiện ở số lượng và mức cụ thể của các nguyên tắc và các thủ tục thực hiện công việc cũng như mức độ các thành viên trong tổ chức tuân thủ trình tự quy định này. Bảng 2.1 trình bày sự so sánh 2 loại cơ cấu tổ chức trên về các tính chất chung và môi trường vận dụng.

2. MÔ HÌNH CƠ CẤU TỔ CHỨC THEO QUAN HỆ CỦA CÁC THÀNH VIÊN DỰ ÁN

2.1. Các mô hình cơ cấu tổ chức tách biệt, quản lý theo dự án và quản lý chung

Nếu các nguồn lực cơ bản của dự án nằm trong khuôn khổ một tổ chức/hệ thống thì cần phải thành lập một Ban quản lý dự án nằm trong cơ cấu của tổ chức hay hệ thống đó. đương nhiên tổ chức/hệ thống phải bằng cách này hay cách khác hoà đồng các mâu thuẫn có thể nảy sinh giữa bộ phận quản lý dự án và các bộ phận khác trong vấn đề sử dụng các nguồn lực chung, có hạn.

Nếu dự án không lặp lại thì có thể có phương án *cơ cấu tổ chức quản lý dự án tách biệt*, nghĩa là được tách hẳn ra khỏi tổ chức/hệ thống mẹ (hình 2.1).

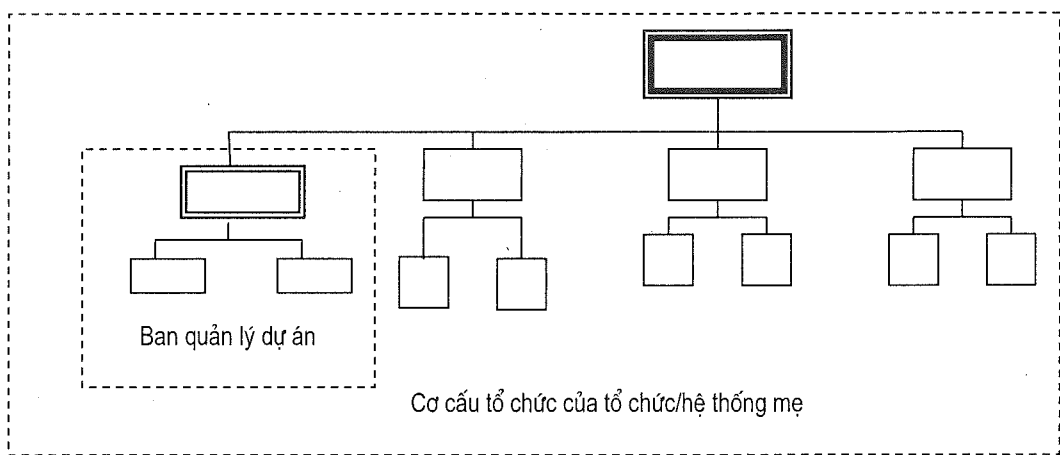


Hình 2.1. Mô hình cơ cấu tổ chức dự án tách biệt

Một cơ cấu tổ chức tách biệt như vậy hình thành chỉ để dành cho một dự án. Sau khi dự án hoàn thành, Ban quản lý dự án này phải giải thể. Nguồn cán bộ chủ yếu cho Ban

quản lý dự án tách biệt lấy từ tổ chức/hệ thống mẹ. Các cán bộ này làm việc tại dự án trong thời gian tồn tại của dự án, sau khi dự án hoàn thành họ lại trở về vị trí cũ.

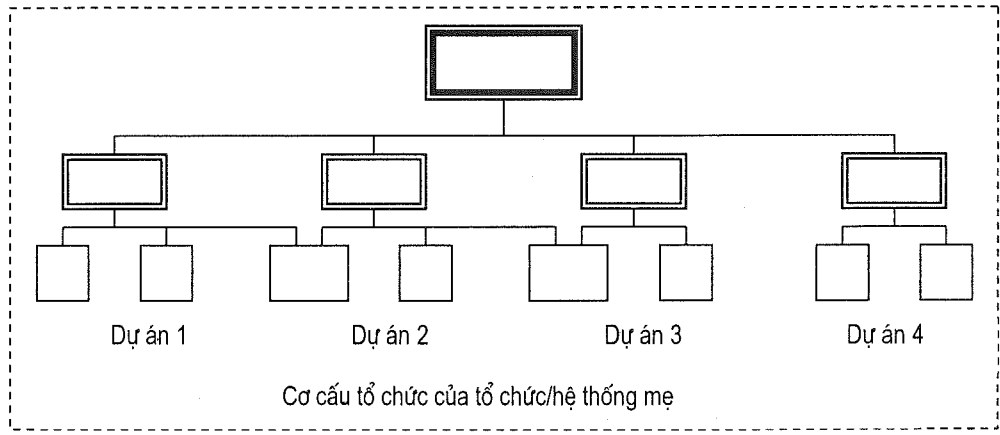
Song, mức độ tách biệt của dự án có thể khác nhau. Nếu tổ chức/hệ thống mẹ liên tục phải thực hiện các loại dự án thì sẽ nảy sinh nhu cầu liên kết sâu sắc hơn giữa cơ cấu của tổ chức/hệ thống mẹ và cơ cấu của dự án. Trong trường hợp này người ta thường sử dụng mô hình tổ chức "quản lý theo dự án". Nghĩa là, cơ cấu tổ chức dự án tách biệt đã biến thành một bộ phận cơ cấu hoạt động thường xuyên trong nội bộ của tổ chức/hệ thống mẹ (hình 2.2).



Hình 2.2. Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý theo dự án

Trong mô hình cơ cấu tổ chức quản lý theo dự án, cơ cấu tổ chức của Ban quản lý dự án và cơ cấu của tổ chức/hệ thống mẹ nằm trong một chỉnh thể hữu cơ, được quản lý bằng hệ thống quản lý chung. Biên giới giữa cơ cấu Ban quản lý dự án và cơ cấu của tổ chức/hệ thống mẹ bị xóa hoàn toàn. Các nguồn lực dành cho hoạt động của dự án và các hoạt động khác của tổ chức/hệ thống mẹ là chung.

Nếu hoạt động của tổ chức/hệ thống mẹ hoàn toàn là hoạt động quản lý các dự án thì mô hình quản lý theo dự án trở thành mô hình cơ cấu tổ chức quản lý chung (hình 2.3).



Hình 2.3. Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý chung

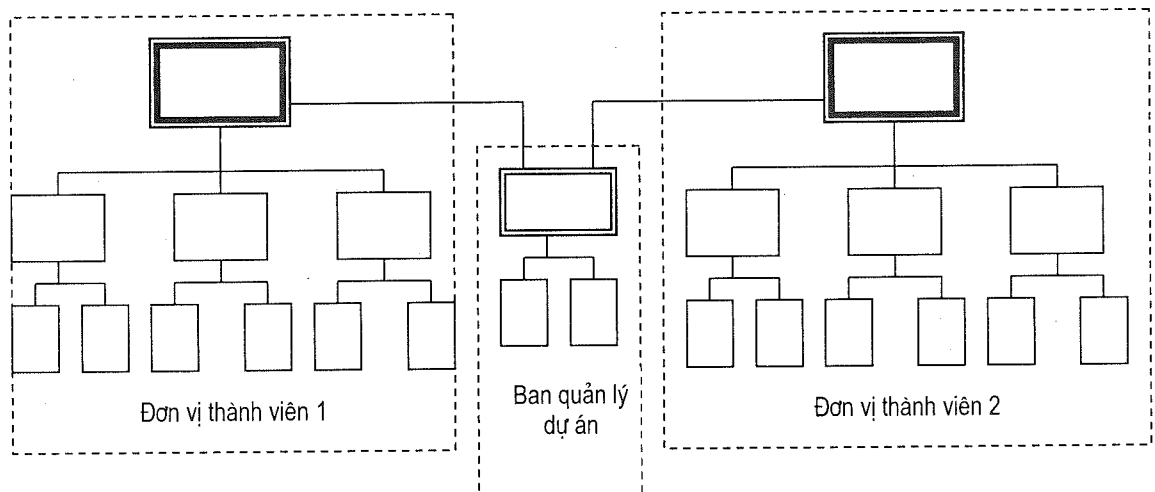
Các mô hình cơ cấu tổ chức quản lý dự án tách biệt, mô hình quản lý theo dự án và mô hình quản lý chung thông thường áp dụng trong các trường hợp sau:

- Tổng thầu dự án là một tổ chức và tổ chức này chịu trách nhiệm quản lý dự án cũng như thực hiện toàn bộ hoặc phần chính công việc thực hiện dự án. Mô hình này gần giống với hình thức tổ chức quản lý dự án "chìa khoá trao tay" trong thực tế quản lý dự án ở Việt Nam.

- Chủ đầu tư, nhà tài trợ và tổng thầu cùng là một tổ chức. Đó có thể là các dự án nội bộ khi mà bộ phận này của một tổ chức thực hiện dự án cho một bộ phận khác của chính tổ chức đó. Trong thực tế quản lý dự án ở Việt Nam mô hình này gần với hình thức tổ chức quản lý dự án "tự thực hiện". Theo hình thức này, chủ đầu tư sử dụng lực lượng được phép hành nghề xây dựng của mình để thực hiện khối lượng xây lắp tự làm.

2.2. Cơ cấu tổ chức đúp (dual)

Nếu thành phần tham gia dự án có 2 đơn vị thành viên ngang nhau (nhìn từ góc độ quản lý dự án) thì xuất hiện mô hình cơ cấu tổ chức đúp (hình 2.4).



Hình 2.4. Mô hình cơ cấu tổ chức đúp

Mô hình cơ cấu tổ chức đúp cho phép sự tham gia ngang nhau vào quản lý dự án của 2 đơn vị - thành viên dự án. Đó có thể là sự hình thành Ban quản lý dự án "liên cơ quan" mà thành phần gồm các cán bộ của cả 2 đơn vị thành viên. Để đảm bảo sự tham gia tương đương của 2 thành viên vào quản lý dự án, có thể thành lập một pháp nhân cho hoạt động thực hiện dự án. Ví dụ Hội đồng cổ đông, Hội đồng giám đốc, Hội đồng quản trị... Hoặc đơn thuần trong Ban quản lý dự án "liên cơ quan" có 2 lãnh đạo dự án từ 2 đơn vị thành viên có thẩm quyền ra quyết định chung.

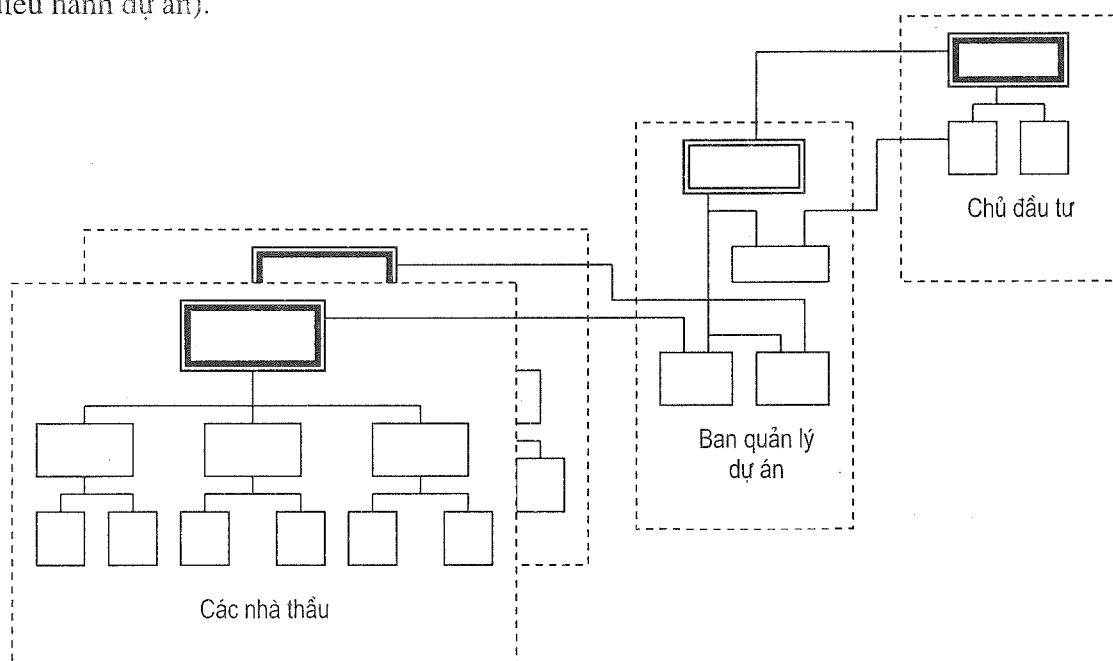
Cơ cấu tổ chức quản lý đúp có thể vận dụng trong các trường hợp sau:

- Chủ đầu tư và nhà tổng thầu có vai trò tương đương trong quá trình ra quyết định quản lý thực hiện dự án hoặc thực hiện các công việc có mức độ quan trọng tương đương.
- Tồn tại 2 nhà tài trợ tương đương nhau cùng quan tâm như nhau vào các kết quả của dự án và cùng tham gia tích cực vào quá trình thực hiện dự án

2.3. Các cơ cấu tổ chức phức tạp

Trong trường hợp có trên 2 thành viên tham gia dự án mà các thành viên này khác nhau cả về vai trò cũng như tính chất tham gia thì có thể hình thành các mô hình quản lý dự án phức tạp. Các mô hình phức tạp nói chung có 3 dạng cơ bản:

- Chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án.
- Nhà tổng thầu quản lý thực hiện dự án.
- Quản lý dự án được trao cho một tổ chức tư vấn (ví dụ như hình thức chủ nhiệm điều hành dự án).



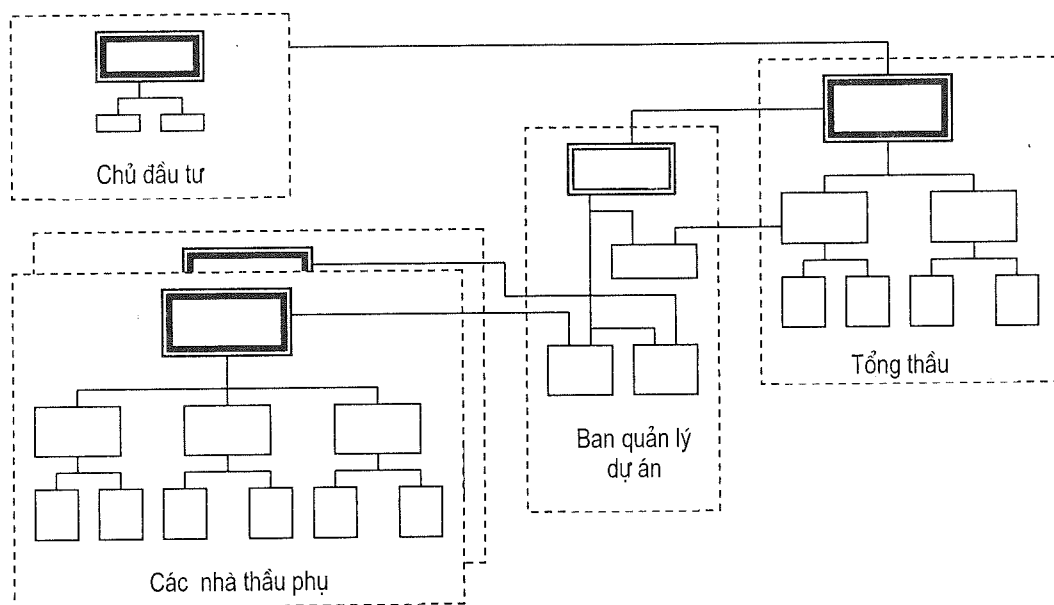
Hình 2.5. Mô hình cơ cấu tổ chức trong đó Chủ đầu tư thực hiện các chức năng chính về quản lý dự án

a) Trong khuôn khổ của mô hình chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án thì chủ đầu tư có thể tự thực hiện một vài công việc (ví dụ tự tổ chức đấu thầu) còn các công việc khác thì giao cho các tổ chức tư vấn (khảo sát thiết kế, giám sát...) và các nhà thầu (thi công xây lắp). Cơ cấu tổ chức quản lý dự án (Ban quản lý dự án) do chủ đầu tư lập nên, trong đó nguồn cán bộ quản lý lấy từ cơ cấu của chủ đầu tư. Các cán bộ này trong thời gian tồn tại dự án làm việc thường xuyên cho dự án. Cán bộ của các thành viên khác

của dự án có thể tham gia vào quản lý dự án trên cơ sở làm việc không thường xuyên (hình 2.5).

Trong thực tế quản lý dự án ở Việt Nam, trong hình thức *chủ đầu tư trực tiếp quản lý thực hiện dự án*, chủ đầu tư tự tổ chức tuyển chọn và trực tiếp ký hợp đồng với một hoặc nhiều tổ chức tư vấn để thực hiện công tác khảo sát, thiết kế công trình, soạn thảo hồ sơ mời thầu, tổ chức đấu thầu hoặc chỉ định thầu. Sau khi chủ đầu tư ký hợp đồng với nhà thầu xây lắp, nhiệm vụ giám sát quản lý quá trình thi công, đảm bảo tiến độ và chất lượng công trình vẫn do tổ chức tư vấn đã được lựa chọn đảm nhận.

b) Trong mô hình tổng thầu quản lý thực hiện dự án, chủ đầu tư trao quyền quản lý cho nhà tổng thầu, chỉ để lại cho mình quyền kiểm tra một vài kết quả trung gian và kết quả cuối cùng. Tổng thầu tự hình thành cơ cấu tổ chức quản lý dự án (Ban quản lý dự án), cung cấp các nguồn lực thường xuyên cho cơ cấu này và thực hiện tất cả các chức năng quản lý dự án. Ngoài ra tổng thầu có thể giao một phần công việc lại cho các nhà thầu phụ hoặc cho chính các bộ phận của mình (hình 2.6).



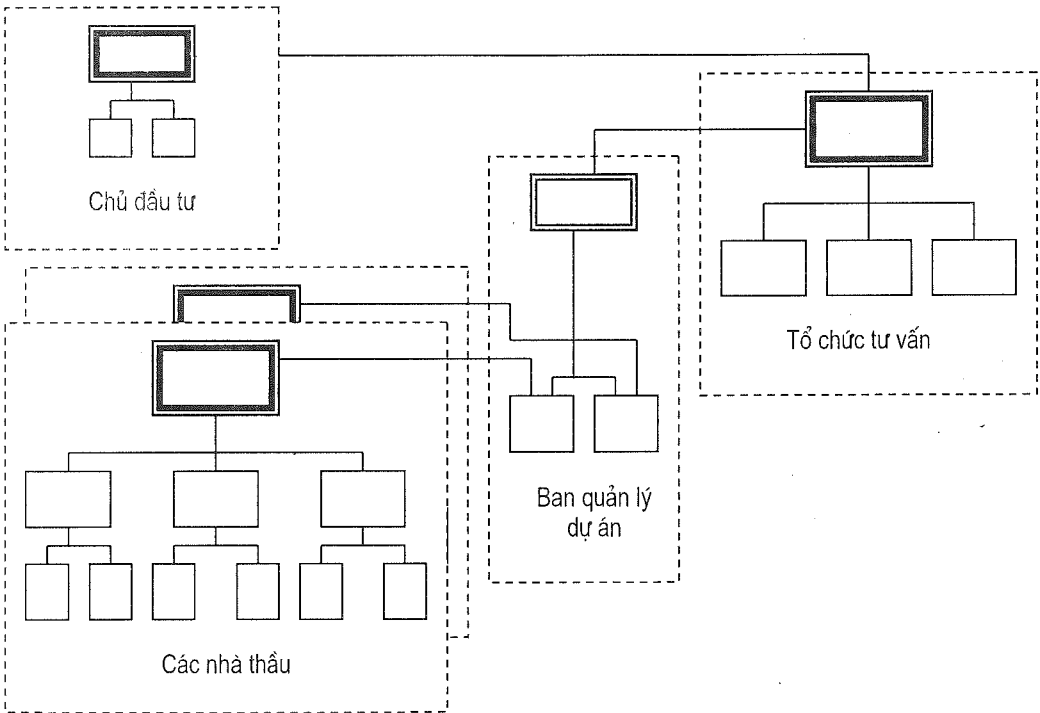
Hình 2.6. Mô hình cơ cấu tổ chức tổng thầu quản lý thực hiện dự án

Trong thực tế quản lý dự án ở Việt Nam mô hình đang đề cập gần với hình thức của dạng hợp đồng “*chìa khoá trao tay*” và hình thức hợp đồng EPC.

Theo hình thức hợp đồng chìa khoá trao tay, chủ đầu tư thực hiện đấu thầu để lựa chọn một nhà thầu (tổng thầu xây dựng) thực hiện trọn gói toàn bộ các công việc: lập dự án; thiết kế; cung ứng vật tư, thiết bị; thi công xây dựng công trình. Theo hình thức hợp đồng này, thông thường, chủ đầu tư chỉ phải trình duyệt thiết kế kỹ thuật, tổng dự toán, nghiệm thu và nhận bàn giao khi công trình dự án hoàn thành, được bàn giao và đưa vào

sử dụng. Tổng thầu có thể giao lại việc khảo sát, thiết kế, mua sắm thiết bị hoặc một phần khối lượng công tác xây dựng cho các nhà thầu phụ.

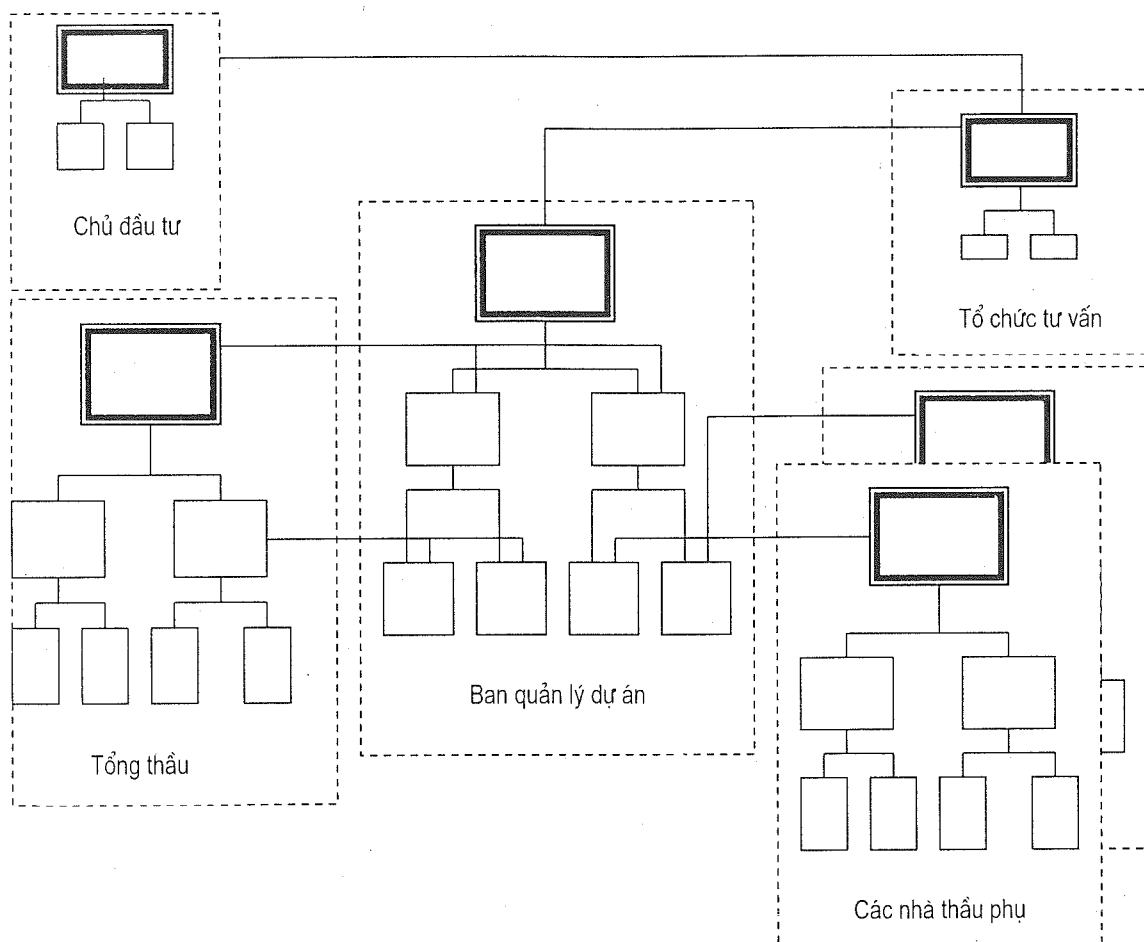
Hình thức hợp đồng EPC (hợp đồng thiết kế - cung ứng vật tư thiết bị - thi công xây dựng) là hợp đồng xây dựng thực hiện toàn bộ các công việc từ thiết kế, cung ứng vật tư, thiết bị đến thi công xây dựng công trình, hạng mục công trình. Khi thực hiện hợp đồng EPC các dự án sử dụng vốn ngân sách, chủ đầu tư phải thành lập Ban Quản lý dự án có đủ điều kiện năng lực theo quy định. Chủ đầu tư có trách nhiệm thuê tư vấn giám sát quá trình thực hiện hợp đồng EPC và tổ chức nghiệm thu hợp đồng theo quy định.



Hình 2.7. Mô hình tư vấn quản lý thực hiện dự án

c) Trong mô hình tư vấn quản lý dự án chủ đầu tư trao quyền quản lý dự án cho một tổ chức tư vấn chuyên cung cấp dịch vụ quản lý dự án. Tổ chức tư vấn này giữ những quyền quan trọng nhất về quản lý dự án, lập cơ cấu tổ chức dự án (Ban quản lý dự án) và thực hiện công tác quản lý. Đồng thời, tổ chức tư vấn quản lý dự án này không thực hiện bất kỳ một công việc nào của quá trình thực hiện dự án. Tất cả các công việc của quá trình thực hiện dự án tổ chức tư vấn quản lý dự án giao lại cho các nhà thầu (hình 2.7).

Ở đây có thể xảy ra trường hợp nhà tư vấn quản lý dự án giao tất cả các công việc của quá trình thực hiện dự án cho một nhà tổng thầu. Đến lượt mình nhà tổng thầu này, là người chịu trách nhiệm chính về mọi công việc của dự án, có thể giao một phần công việc cho các nhà thầu phụ (hình 2.8).



Hình 2.8. Mô hình tư vấn quản lý thực hiện dự án có tổng thầu

Trong thực tế quản lý dự án ở Việt Nam mô hình tư vấn quản lý dự án (hình 2.7) tương tự như hình thức *chủ nhiệm điều hành dự án* đã được áp dụng đối với các dự án có quy mô lớn, kỹ thuật phức tạp và thời hạn xây dựng dài. Theo hình thức này chủ đầu tư tổ chức tuyển chọn và trình cấp có thẩm quyền quyết định tổ chức tư vấn thay mình làm chủ nhiệm điều hành dự án chịu trách nhiệm giám định, ký kết hợp đồng với các tổ chức khảo sát, thiết kế, cung ứng vật tư thiết bị, xây lắp để thực hiện các nhiệm vụ của quá trình thực hiện dự án, đồng thời chịu trách nhiệm giám sát, quản lý toàn bộ quá trình thực hiện dự án.

Trên đây chúng ta đã trình bày các loại mô hình cơ cấu tổ chức quản lý thực hiện dự án thể hiện sự ảnh hưởng của hệ thống các mối quan hệ của các thành viên tham gia dự án. Các mô hình này chỉ rõ mối quan hệ (bên ngoài) của Ban quản lý dự án với các thành viên dự án. Ngoài các mối quan hệ với bên ngoài, các mối quan hệ trong dự án cũng có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức quản lý. Sau đây xin trình bày các cơ cấu tổ chức quản lý theo các mối quan hệ trong nội bộ Ban quản lý dự án.

Ở đây cần nhận định rằng cơ cấu tổ chức quản lý dự án là vấn đề tối quan trọng trong quản lý dự án. Đó là cơ sở để thực hiện tập hợp các chức năng, các quá trình, các công việc nhằm đưa dự án đến mục tiêu đã định. Cơ cấu tổ chức quản lý dự án là cơ sở để hình thành và phát triển hoạt động của nhóm dự án.

3. CÁC CƠ CẤU TỔ CHỨC QUẢN LÝ THEO NỘI DUNG DỰ ÁN

Nội dung của dự án cũng đòi hỏi cơ cấu tổ chức tương thích. Cơ cấu tổ chức theo nội dung dự án thể hiện sự phân công công việc và trách nhiệm theo nội dung công việc trong nội bộ dự án. Các loại cơ cấu tổ chức này có thể là cơ cấu chức năng; trực tuyến - chức năng; cơ cấu theo sản phẩm/khách hàng/thị trường; cơ cấu theo đơn vị chiến lược; cơ cấu theo quá trình...

3.1. Cơ cấu tổ chức đơn giản

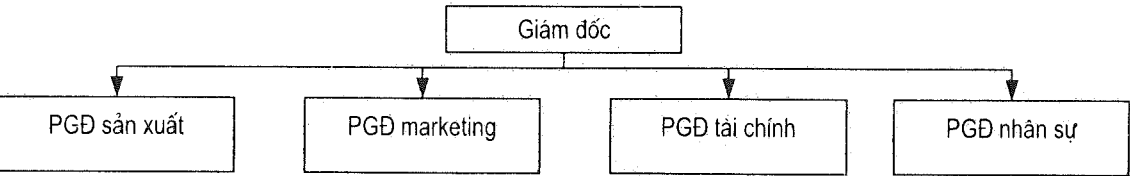
Đây là cấu trúc đơn giản nhất. Người lãnh đạo trực tiếp quản lý tất cả các thành viên, ra các quyết định và làm mọi công việc quản lý. Nhân công được tuyển để thực hiện những nhiệm vụ cụ thể. Không có hoặc rất ít cấu trúc các phòng ban. Đó là những tổ chức linh hoạt, các công ty buôn bán thường có cấu trúc linh hoạt này.

3.2. Cơ cấu tổ chức bộ phận theo chức năng

Ở đây một số chức năng của người lãnh đạo trực tuyến được giao cho các bộ phận chuyên môn thực hiện. Nếu như trước đây phân công lao động quản lý diễn ra theo chiều dọc, thì nay nó diễn ra theo chiều ngang (hình 2.9).

Ưu điểm:

- Hiệu quả tác nghiệp cao nếu nhiệm vụ có tính lặp đi lặp lại.
- Phát huy đầy đủ ưu thế của chuyên môn hoá ngành nghề.
- Giữ được sức mạnh và uy tín của các chức năng chủ yếu.
- Đơn giản hoá việc đào tạo.
- Chú trọng đến tiêu chuẩn nghề nghiệp và tư cách nhân viên.
- Tạo điều kiện cho kiểm tra chặt chẽ của cấp cao nhất.



Hình 2.9. Cơ cấu tổ chức bộ phận theo chức năng

Nhược điểm:

- Thường dẫn đến mâu thuẫn giữa các đơn vị chức năng khi đề ra các chỉ tiêu và chiến lược.

- Thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban chức năng.
- Chuyên môn hoá quá mức dẫn đến cách nhìn quá hạn hẹp ở các cán bộ quản lý.
- Đồn trách nhiệm thực hiện mục tiêu chung của hệ thống cho người lãnh đạo cao nhất.

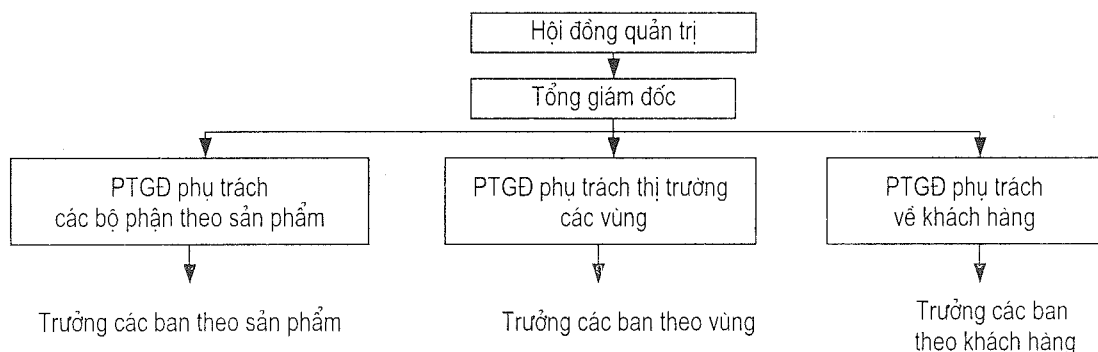
Cơ cấu này thường được sử dụng trong một giai đoạn phát triển nào đó của hệ thống khi nó có quy mô vừa và nhỏ, hoạt động trong một lĩnh vực, đơn sản phẩm, đơn thị trường.

3.3. Cơ cấu trực tuyến - chức năng

Người lãnh đạo hệ thống được sự giúp sức của những người lãnh đạo chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo hệ thống vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt của công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi hệ thống. Việc truyền mệnh lệnh vẫn theo tuyến đã quy định, người lãnh đạo ở các bộ phận chức năng không ra lệnh trực tiếp cho người thừa hành ở các bộ phận sản xuất.

3.4. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm/khách hàng/thị trường

Cơ cấu này phân nhóm các cá nhân và nguồn lực theo sản phẩm, khách hàng, hoặc thị trường. Kiểu cơ cấu này thường được sử dụng để đáp ứng các thách thức lớn từ bên ngoài. Nhiều hệ thống hoạt động trên địa bàn trải rộng cần phải phân chia phòng ban theo các vùng, lãnh thổ. Khi hệ thống có những mảng khách hàng khác nhau cần phải đặc biệt quan tâm, hệ thống sẽ tổ chức cơ cấu theo khách hàng (hình 2.10).



Hình 2.10. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm/ thị trường /khách hàng

Ưu điểm:

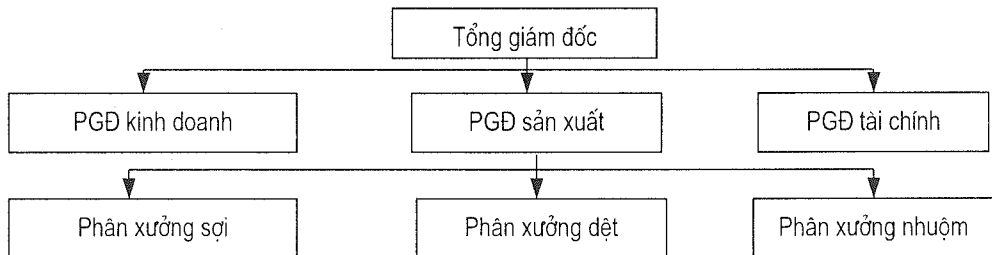
- Linh động, dễ thích nghi.
- Cho phép nhận ra những thay đổi bên ngoài.
- Có sự liên kết độ sâu nhân sự.
- Tạo ra các đơn vị kinh doanh khác biệt nhau và có thể cạnh tranh với nhau.
- Tập trung vào sự thành công hoặc thất bại của những sản phẩm, dịch vụ, khách hàng hoặc lãnh thổ đặc biệt.

Nhược điểm:

- Không cung cấp một nền tảng chung cho các cá nhân có đào tạo cao với những kinh nghiệm tương tự để giải quyết vấn đề và đào tạo nhân viên mới.
- Có thể dẫn tới sự trùng lặp cố gắng ở mỗi bộ phận nhằm giải quyết những trường hợp tương tự.
- Các mục tiêu của các bộ phận có thể được ưu tiên qua sức mạnh của toàn hệ thống, tuy nhiên các hệ thống có cơ cấu này có thể có khó khăn trong thích ứng với các mối đe dọa ảnh hưởng đến toàn hệ thống.
- Các vấn đề xung đột có thể xảy ra khi các bộ phận cố gắng phát triển các dự án chung trao đổi nguồn lực, chia sẻ cán bộ.

3.5. Cơ cấu tổ chức bộ phận theo quá trình

Tổ chức theo quá trình là phương thức hình thành bộ phận trong đó các hoạt động được hợp nhóm trên cơ sở các giai đoạn của dây chuyền công nghệ. Hình 2.11 là cơ cấu tổ chức bộ phận theo quá trình tại một công ty dệt.



Hình 2.11. Cơ cấu tổ chức bộ phận theo quá trình

Cơ cấu này là phương thức khá phổ biến đối với các hệ thống có dây chuyền hoạt động chặt chẽ, có thể phân chia thành các cung đoạn mang tính độc lập tương đối, thích hợp với phân hệ sản xuất.

3.6. Cơ cấu tổ chức ma trận

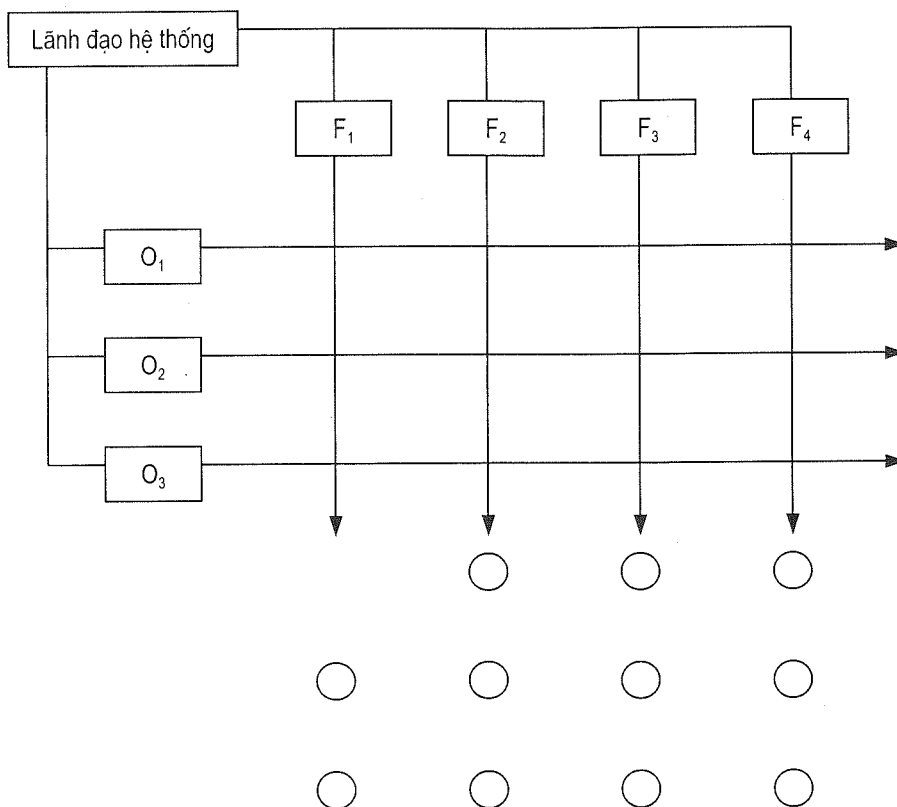
Trong cơ cấu tổ chức ma trận người ta phân ra các nhiệm vụ theo phương dọc tức là các dự án sản phẩm O (hình 2.12), và các chức năng theo phương ngang của các đơn vị F. Các đơn vị phụ trách dự án O phải giải quyết các vấn đề: làm cái gì? khi nào làm? ai làm? Các đơn vị chức năng F giải quyết vấn đề phải làm như thế nào?

Khi cần thực hiện một dự án O nào đó lãnh đạo hệ thống sẽ cử ra một chủ nhiệm dự án, các đơn vị chức năng F sẽ cử ra các cán bộ tương ứng để cùng tham gia thực hiện dự án. Khi dự án kết thúc những người tham gia dự án lại trở về đơn vị cũ. Việc cử cử như thế tạo thành các dòng các ô như một ma trận.

Ưu điểm:

- Định hướng các hoạt động theo kết quả cuối cùng. Tập trung được các nguồn lực vào khâu xung yếu.

- Có tính năng động cao, dễ di chuyển các cán bộ quản lý dự án có năng lực để thực hiện các dự án khác nhau.
- Sử dụng chuyên gia có hiệu quả, tận dụng các chuyên gia có khả năng chuyên môn giỏi sẵn có. Kết hợp được năng lực của cán bộ quản lý dự án và các chuyên gia.
- Giảm bớt công kênh cho bộ máy quản lý dự án. Có thể đáp ứng nhanh các thay đổi của môi trường.



Hình 2.12. Cơ cấu tổ chức kiểu ma trận
F - các bộ phận chức năng; O - các dự án sản phẩm

Nhược điểm:

- Hiện tượng song trùng lãnh đạo dẫn đến không thống nhất mệnh lệnh.
- Thường xảy ra mâu thuẫn giữa người quản lý dự án và những người lãnh đạo các chức năng.
- Cơ cấu phức tạp, không bền vững, đòi hỏi phải có tinh thần hợp tác cao.

3.7. Cơ cấu tổ chức hỗn hợp

Cơ cấu tổ chức này thường được áp dụng cho các tập đoàn lớn, trong đó có nhiều bộ phận là các công ty con mà mỗi công ty đó do đặc thù hoạt động mà lại có một sự thống

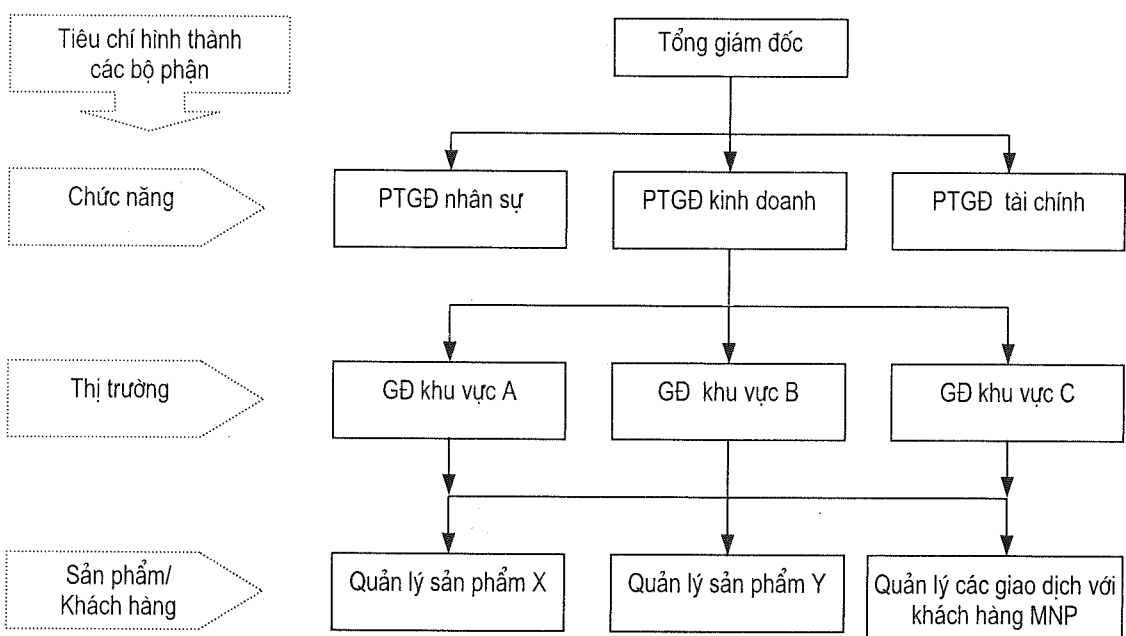
nhất pháp lý (cơ cấu) riêng biệt. Ví dụ như một công ty tổ chức theo chức năng (trực tuyến - chức năng), công ty con khác lại cơ cấu theo vùng lãnh thổ, hay theo khách hàng v.v...

Ưu điểm lớn nhất của cơ cấu tổ chức hỗn hợp là sự kết hợp nhiều loại cơ cấu tổ chức cho phép lợi dụng được các ưu thế của loại hình cơ cấu tổ chức chính, đồng thời ít ra cũng giảm được ảnh hưởng của các nhược điểm của nó.

Các ưu điểm khác của cơ cấu tổ chức này là giúp xử lý được các tình huống phức tạp, có tác dụng đối với các tập đoàn lớn và cho phép chuyên môn hoá một số bộ phận cơ cấu tổ chức.

Nhược điểm của nó là cơ cấu tổ chức phức tạp dẫn đến việc hình thành các bộ phận, phân hệ quá nhỏ và có thể làm tăng thêm nhược điểm của mỗi cơ cấu tổ chức bộ phận.

Hình 2.13 thể hiện mô hình cơ cấu tổ chức hỗn hợp.



Hình 2.13. Mô hình tổ chức hỗn hợp

Chương 3

BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN

1. BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN VÀ LÝ THUYẾT QUẢN LÝ NHÓM

1.1. Khái niệm về Ban quản lý dự án

Tuỳ thuộc vào đặc thù, dạng và quy mô của dự án mà trong quá trình thực hiện có sự tham gia của hàng chục, thậm chí hàng trăm các tổ chức và chuyên gia khác nhau. Mỗi tổ chức/chuyên gia đó có vai trò, chức năng riêng, mức độ tham gia và trách nhiệm đối với dự án cũng khác nhau. Các tổ chức và chuyên gia này, tuỳ thuộc vào chức năng mà được phân chia thành các nhóm thành viên cụ thể của dự án. Như chương 1 đã đề cập, các thành viên đó là: chủ đầu tư, nhà tài trợ, nhà thiết kế, nhà tư vấn, nhà cung ứng, nhà thầu, người có thẩm quyền quyết định đầu tư, các tổ chức tài chính... và ban QLDA. Ban QLDA được điều hành bởi chủ nhiệm hay giám đốc dự án (Project Manager).

Ban QLDA là một tập thể các cán bộ nhân viên trực tiếp thực hiện các công việc thực hiện dự án. Ban QLDA được thành lập trong thời gian tồn tại của dự án. Sau khi dự án kết thúc, ban QLDA bị giải thể.

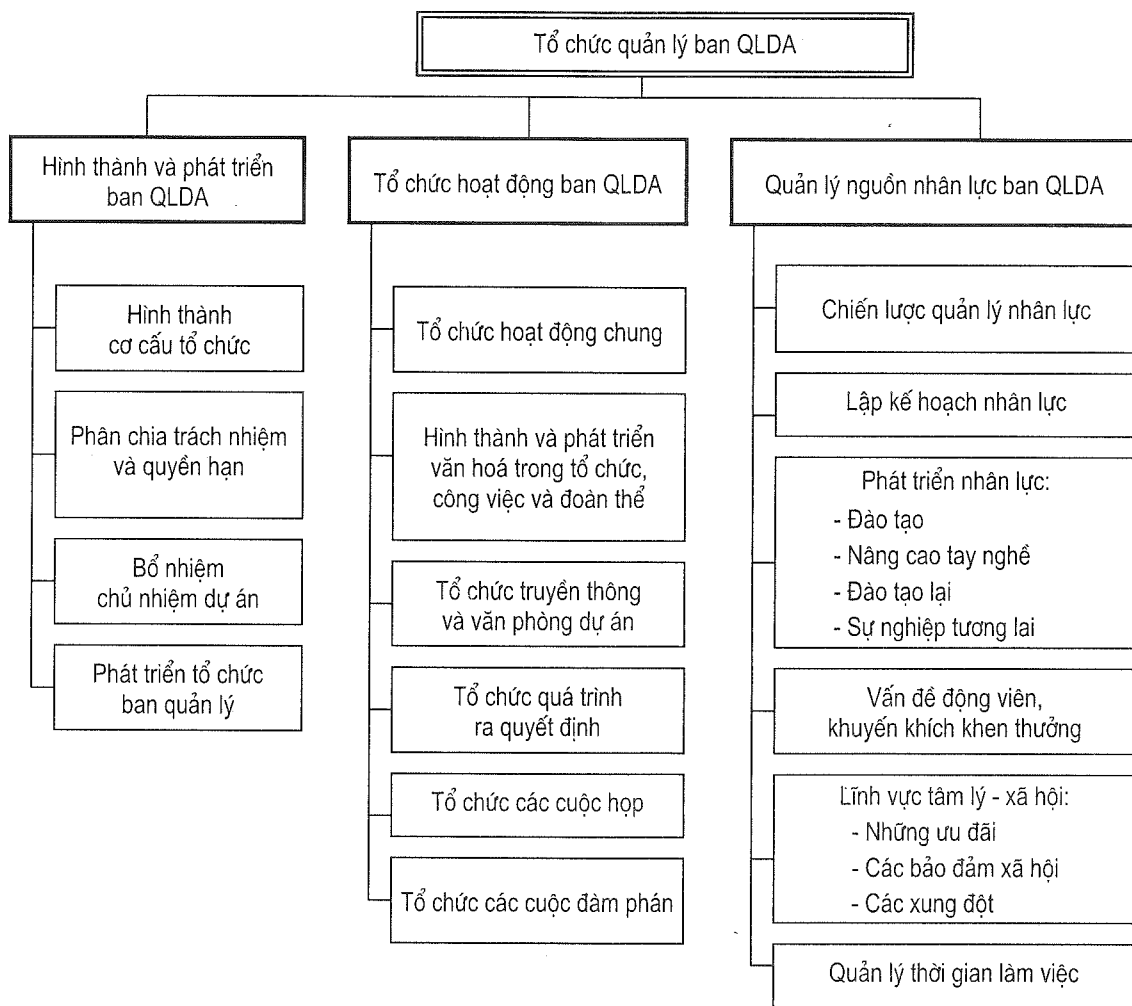
1.2. Lý thuyết quản lý nhóm và nội dung tổ chức quản lý Ban quản lý dự án

Sau khi cơ cấu tổ chức quản lý dự án (hình thức quản lý dự án) đã được xác định thì việc hình thành Ban QLDA có tính chất quyết định đến chất lượng của công tác quản lý dự án về sau.

Tổ chức quản lý ban QLDA cần dựa trên lý thuyết về quản lý nhóm. Vấn đề này gần đây ngày càng được quan tâm nhiều hơn vì người ta nhận ra rằng từng người đơn lẻ có thể rất cần cù và làm việc rất hiệu quả. Nhưng những con người đó khi kết hợp với nhau lại không tạo nên được một sức mạnh chung mà đôi khi lại còn cản trở lẫn nhau, có tác động tiêu cực đến công việc chung. Có thể thấy điều này qua một ví dụ như sau: một người bơi thuyền mất 30 phút để sang sông. Cũng con thuyền ấy, cũng khúc sông ấy nhưng một nhóm 3 người lại bơi mất 45 phút mới sang được bờ bên kia. Rõ ràng, để tạo nên một sức mạnh tập thể người ta phải có khả năng kết hợp với nhau. Khả năng kết hợp với nhau đó được hình từ hai yếu tố là: (i) kỹ năng hoạt động tập thể của từng thành viên và (ii) vấn đề quản lý tập thể. Đó là các vấn đề thuộc lý thuyết quản lý nhóm và thể hiện trong công tác tổ chức quản lý ban QLDA ở các góc độ:

- Hình thành ban QLDA để quản lý thực hiện dự án (gọi tắt là ban QLDA);
- Tổ chức hoạt động và quản lý nhân sự ban QLDA.

Nói khác đi, tổ chức quản lý ban QLDA bao gồm các vấn đề hình thành ban QLDA, cung cấp nguồn nhân lực cho ban QLDA, thực hiện kiểm tra và động viên khuyến khích các thành viên của ban QLDA nhằm nâng cao hiệu quả công việc và đưa dự án tới mục tiêu đã định (hình 3.1).



Hình 3.1. Nội dung tổ chức quản lý ban QLDA

2. HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN

2.1. Mô hình và nguyên tắc hình thành ban QLDA

2.1.1. Mô hình hình thành cơ cấu tổ chức ban QLDA

Mối quan hệ và liên hệ của các thành viên trong ban QLDA thể hiện cơ cấu tổ chức của ban. Có 2 mô hình cơ bản hình thành ban quản lý QLDA là:

a) Những thành viên chủ yếu của dự án - chủ đầu tư, nhà thầu (ngoài ra, có thể có các thành viên khác) thành lập các ban quản lý riêng của mình, có người chỉ huy riêng, chịu trách nhiệm về dự án. (Trưởng ban quản lý từ phía nhà thầu, trong thực tế QLDA ở Việt Nam, thông thường được gọi là giám đốc điều hành dự án). Trưởng những ban quản lý nhỏ này lại chịu sự điều hành bởi một chủ nhiệm (Project Manager) duy nhất của dự án. Tùy thuộc hình thức tổ chức thực hiện dự án mà trưởng ban quản lý từ nhà thầu hay trưởng ban quản lý từ chủ đầu tư sẽ là chủ nhiệm cả dự án. Chủ nhiệm dự án điều hành hoạt động của tất cả các thành viên của các ban quản lý, và như vậy tạo nên một ban quản lý duy nhất từ các ban quản lý nhỏ, gọi là "ban QLDA".

b) Hình thành một ban QLDA duy nhất chịu sự điều hành của chủ nhiệm dự án. Trong thành phần của ban quản lý có đại diện của tất cả các thành viên tham gia dự án. Các đại diện của các thành viên dự án thực hiện các chức năng, nhiệm vụ của mình theo như trách nhiệm đã được phân công.

2.1.2. Nguyên tắc hình thành ban QLDA

Khi thành lập ban QLDA cần chú ý các yếu tố sau:

1. Đặc thù của dự án

Ban QLDA lập ra để thực hiện dự án, vì vậy đặc thù của dự án là một trong những yếu tố chính phải tính đến khi thành lập ban. Đặc thù của dự án xác định cơ cấu chính thức của ban QLDA; cơ cấu vai trò của các thành viên; danh mục các hiểu biết, kỹ năng và tay nghề mỗi thành viên phải có. Đặc thù của dự án còn là các thời hạn, giai đoạn và các loại công việc của dự án.

2. Môi trường tổ chức - văn hoá của dự án

Môi trường tổ chức - văn hoá của dự án phân ra thành môi trường bên trong và môi trường bên ngoài.

Môi trường bên ngoài của dự án bao gồm các vấn đề về kinh tế, xã hội, pháp lý, kỹ thuật, công nghệ...

Môi trường bên trong hay văn hoá tổ chức của ban QLDA bao gồm các vấn đề:

- Các tiêu chuẩn chung của ban;
- Phương pháp phân chia quyền lực, phân chia vai trò;
- Sự đoàn kết và liên kết của các thành viên trong ban;
- Phương pháp đặc thù của ban để tổ chức và thực hiện các quá trình, các hoạt động chung như truyền thông, giải quyết xung đột, ra quyết định, quan hệ ngoại giao...

3. Đặc điểm phong cách cá nhân của người lãnh đạo ban.

Đặc điểm phong cách cá nhân của người lãnh đạo ban QLDA ảnh hưởng đến cả hệ thống mối quan hệ giữa người chỉ huy và các thuộc cấp.

Lý thuyết lãnh đạo hiện đại cho rằng phương thức lãnh đạo tốt nhất là nâng cao khả năng tự lãnh đạo của các thuộc cấp. Người lãnh đạo giỏi là người biết giao cho thuộc cấp những công việc mà chính bản thân họ (thuộc cấp) cũng muốn làm, hướng cho họ như chính họ muốn thế.

Tổ chức quản lý ban QLDA liên quan đến các vấn đề về hình thành cơ cấu tổ chức hợp lý, đảm bảo cho ban nguồn nhân lực có trình độ chuyên môn cao, đạt được mối quan hệ tối ưu giữa kiểm tra từ bên ngoài và tính độc lập của ban. Người lãnh đạo ban QLDA phải mềm dẻo, tự tin vào bản thân và các thành viên của ban. Sự ảnh hưởng trong ban không dựa trên quyền lực hay vị trí được giao mà phải dựa trên uy tín và trình độ chuyên môn.

2.1.3. Quan hệ giữa các thành viên trong ban QLDA

Để ban QLDA làm việc tốt cần phải tạo nên cho tất cả thành viên của nó một niềm tin vào "sứ mạng" của ban là được thành lập nên để hoàn thành dự án một cách hiệu quả.

Các thành viên của ban QLDA cần có tổ hợp các kỹ năng bổ khuyết cho nhau. Các kỹ năng đó có thể chia thành 3 nhóm:

- Chuyên môn nghiệp vụ (kỹ thuật và/hoặc chức năng);
- Kỹ năng giải quyết vấn đề và ra quyết định;
- Kỹ năng giao tiếp, hành xử: biết chấp nhận rủi ro; biết phê phán một cách xây dựng; biết "nghe" một cách tích cực...

Ban QLDA có các dấu hiệu cơ bản sau:

- Có tổ chức nội bộ, bao gồm các bộ phận về quản lý, kiểm tra, có quy chế nội bộ;
- Có các giá trị chung: tính cộng đồng trong ban, dư luận xã hội trong ban;
- Có nguyên tắc riêng, độc lập, khác với các nhóm người khác;
- Có áp lực nhóm, nghĩa là sự ảnh hưởng của công việc chung, mục tiêu chung đến cách hành xử của các thành viên;
- Có sự hướng tới tính bền vững trong mối quan hệ giữa người với người trong ban trong quá trình giải quyết các công việc chung;
- Có thể hình thành một số thông lệ và truyền thống nhất định.

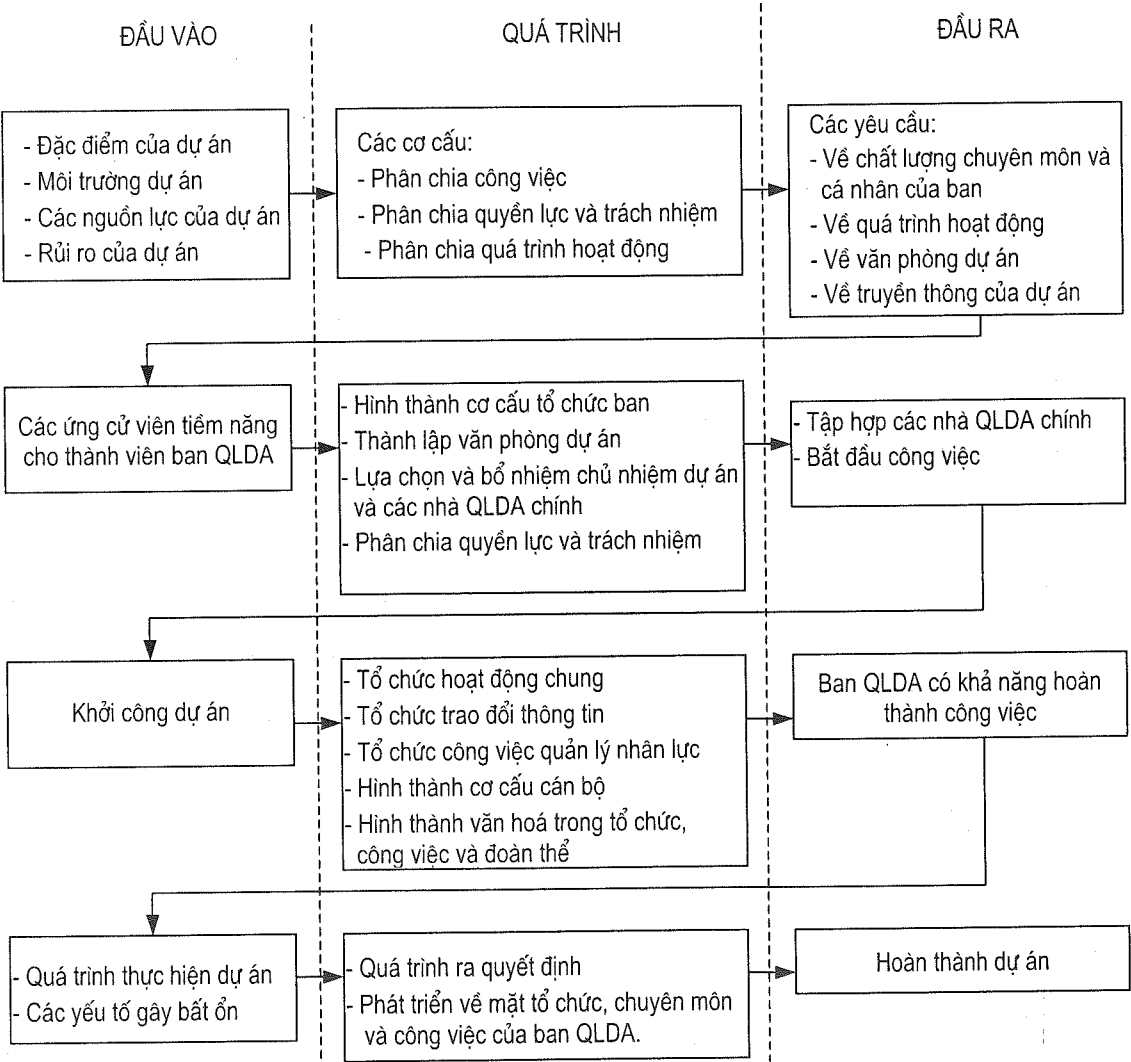
2.2. Ban QLDA hiệu quả

Một ban QLDA được coi là có hiệu quả khi nó đạt được các chỉ tiêu của một cơ cấu tổ chức có hiệu quả. Ở đây cần chỉ ra những nét đặc trưng riêng cho ban QLDA khác với các cơ cấu tổ chức khác. Từ góc nhìn này có thể chia ra khía cạnh hoạt động chuyên môn và khía cạnh tổ chức - tâm lý của hoạt động nhóm.

Trong lĩnh vực hoạt động chuyên môn, hiệu quả ban quản lý trước hết là sự định hướng cho cả ban đến kết quả cuối cùng; là sự sáng tạo và chủ động trong giải quyết công việc; năng suất lao động cao và luôn luôn tìm tòi phương án giải quyết tốt nhất; thảo luận các vấn đề nảy sinh một cách tích cực và thích thú.

Theo khía cạnh tổ chức - tâm lý của hoạt động thì ban QLDA có hiệu quả là ban quản lý đạt được:

- Bầu không khí trong ban không mang tính hình thức câu nệ;
- Sẵn sàng nhận và nắm bắt các nhiệm vụ được giao;
- Các thành viên lắng nghe nhau;
- Các thành viên luôn luôn tham gia thảo luận các vấn đề nảy sinh nếu có thể;
- Không giấu diếm không chỉ các ý tưởng mà cả tình cảm;
- Có các xung đột và bất đồng, nhưng các xung đột và bất đồng này là về các giải pháp, phương pháp chứ không phải là về bản thân một cá nhân nào đó. Ngoài ra, chúng (các xung đột và bất đồng) phải được thể hiện ra, tránh "bằng mặt mà không bằng lòng";
- Nhận thức của cả ban về công việc đang làm, giải quyết các vấn đề trên cơ sở đồng thuận chứ không phải trên cơ sở bỏ phiếu đa số.



Hình 3.2. Mô hình quá trình hình thành ban QLDA

Nếu đạt được những điều kể trên, ban QLDA không chỉ hoàn thành thành công sứ mạng của mình mà còn thoả mãn được nhu cầu của từng cá nhân hoặc từng nhóm nhỏ thành viên trong cả ban QLDA. Mô hình quá trình hình thành ban QLDA thể hiện trên hình 3.2.

Trong hình 3.2, ở kết quả đầu ra là dự án hoàn thành đạt được các mục tiêu đã định trước. Đây chính là chỉ tiêu cơ bản về kết quả hoạt động của ban QLDA. Song, cũng tồn tại các kết quả trong nội bộ ban quản lý. Các kết quả nội bộ đó có thể là chung như sự hình thành một số định mức mới, có thể là riêng như thu nhận thêm kiến thức, kỹ năng mới của từng cá nhân. Các kết quả này ảnh hưởng tốt tới hoạt động của ban QLDA.

2.3. Phương pháp hình thành ban QLDA

Có 4 phương pháp hình thành ban QLDA là: dựa vào các mục tiêu; dựa vào các mối quan hệ cá nhân; dựa vào trách nhiệm và phương pháp định hướng vấn đề.

1. Phương pháp dựa vào các mục tiêu cho phép các thành viên của ban QLDA định hướng tốt hơn trong quá trình lựa chọn và thực hiện các mục tiêu chung của ban trong quá trình thực hiện dự án.

2. Phương pháp dựa vào các mối quan hệ cá nhân tập trung vào việc cải thiện các mối quan hệ cá nhân trong ban QLDA với giả định rằng uy tín cá nhân làm tăng hiệu quả của các hoạt động chung. Mục tiêu của phương pháp này là tăng cường sự tin tưởng của cả ban, khuyến khích sự ủng hộ mang tính tập thể và tăng cường sự trao đổi thông tin trong nội bộ ban.

3. Phương pháp dựa vào trách nhiệm là sự tổ chức các buổi thảo luận, đàm phán giữa các thành viên ban QLDA về trách nhiệm, vai trò của họ trong dự án với giả định rằng trách nhiệm, vai trò của các thành viên có nhiều phần giao thoa. Hành vi của ban quản lý có thể bị thay đổi do có sự thay đổi trong quá trình thực hiện dự án và trong quá trình nhận thức trách nhiệm của cá nhân.

4. Phương pháp định hướng vấn đề (thông qua giải quyết vấn đề): tổ chức hàng loạt các buổi gặp gỡ có định trước với các nhóm chuyên gia có mục tiêu chung và mối quan hệ tổ chức chung trong khuôn khổ ban QLDA. Nội dung của phương pháp là phát triển dần dần quá trình giải quyết các vấn đề chung của ban và sau đó là đạt được mục tiêu chính của ban.

Mục tiêu chính của việc hình thành ban QLDA là sự quản lý độc lập và giải quyết được các vấn đề. Quá trình này có thể không thực hiện được ngay mà đòi hỏi một thời gian dài. Không hiếm khi ban quản lý không làm việc được một cách có hiệu quả vì sự cản trở của chính tập thể lãnh đạo hay của chính bản thân chủ nhiệm dự án.

Trong quá trình làm việc chung có thể hình thành những vấn đề quan trọng, có tính thời sự và ban quản lý có thể đạt được đến trạng thái cân bằng mới với cấp độ cao hơn của sự tham gia cá nhân và bầu không khí tập thể.

2.4. Trách nhiệm và những kỹ năng chủ yếu cần có của chủ nhiệm dự án

2.4.1. Trách nhiệm của chủ nhiệm dự án

Trách nhiệm của chủ nhiệm dự án về cơ bản có thể được chia thành 3 nhóm lớn. Đó là trách nhiệm đối với tổ chức cấp trên, đối với dự án và đối với các thành viên trong ban QLDA.

a) Đối với cấp trên

Chủ nhiệm dự án phải đảm bảo bảo tồn mọi nguồn lực và quản lý hiệu quả dự án được giao. Cần báo cáo đầy đủ và trung thực những thông tin về tình trạng hiện tại, chi phí, tiến độ và triển vọng của dự án.

b) Đối với dự án

Chủ nhiệm dự án cần phải thực hiện những nhiệm vụ sau:

- Điều hành dự án, đảm bảo hoàn thành theo đúng mục tiêu, thời hạn đã quy định trong phạm vi nguồn lực và chi phí được duyệt;
- Điều hành ban QLDA, phối hợp mọi người trong ban theo hướng phát huy tối đa năng lực của từng nhân viên;
- QLDA theo đúng lịch trình thời gian, quản lý chi phí, nhân lực, thông tin và quản lý chất lượng;
- Quản lý những thay đổi.

c) Đối với các thành viên trong ban QLDA

Dự án là một tổ chức tạm thời và có thời hạn nên chủ nhiệm dự án cần đặc biệt quan tâm đến mọi thành viên trong ban QLDA. Khi dự án sắp kết thúc, chủ nhiệm dự án nên có kế hoạch giúp đỡ, tạo điều kiện cho mọi người tìm công việc mới hoặc trở về đơn vị cũ theo nguyện vọng cũng như theo yêu cầu công việc.

2.4.2. Các kỹ năng cần có của chủ nhiệm dự án

Một số kỹ năng quan trọng mà chủ nhiệm dự án cần có là kỹ năng lãnh đạo; kỹ năng giao tiếp và thông tin trong QLDA; kỹ năng thương lượng và giải quyết các khó khăn, vướng mắc; kỹ năng tiếp thị và quan hệ với khách hàng; kỹ năng ra quyết định.

a) Kỹ năng lãnh đạo, điều hành

Lãnh đạo, điều hành là kỹ năng cơ bản để nhà QLDA chỉ đạo, định hướng, khuyến khích và phối hợp các thành viên trong ban quản lý cùng thực hiện dự án. Đây là kỹ năng quan trọng nhất. Nó đòi hỏi các nhà QLDA có những phẩm chất cần thiết, có quyền lực nhất định để đạt mục tiêu dự án.

Lãnh đạo, điều hành nghĩa là "làm cho công việc phải được tiến hành". Nó yêu cầu nhà QLDA phải hiểu rõ cả cơ cấu chính thức và không chính thức của tất cả các tổ chức

có liên quan, phải nắm được con người của các thành viên trong ban quản lý. Nắm được con người nghĩa là phải hiểu được mong muốn, nhu cầu, động cơ của họ để có phương pháp điều hành thích hợp.

b) Kỹ năng giao tiếp và thông tin trong QLDA

Chủ nhiệm dự án có trách nhiệm phối hợp, thống nhất các hành động giữa các bộ phận chức năng và các cơ quan liên quan để thực hiện các công việc của dự án nên cần thiết phải thông thạo kỹ năng giao tiếp. Họ phải thân quen, hiểu biết hoạt động của các phòng chức năng và có kiến thức rộng về một số lĩnh vực kỹ thuật cần thiết. Nhà QLDA cũng cần giỏi kỹ năng thông tin, kỹ năng trao đổi tin tức giữa các thành viên dự án và những người liên quan trong quá trình triển khai dự án.

c) Kỹ năng thương lượng và giải quyết khó khăn, vướng mắc

Nhà QLDA trong quá trình thực hiện trọng trách của mình có quan hệ với rất nhiều nhóm người: chủ dự án, nhà tư vấn, các nhà thầu, các nhà cung ứng, các định chế tài chính, các phòng ban chức năng, lực lượng lao động trực tiếp, các cơ quan Chính phủ, các tổ chức cung cấp dịch vụ và cộng đồng.

Để phối hợp mọi cố gắng bên trong và bên ngoài nhằm thực hiện thành công dự án nhà QLDA phải có kỹ năng thương lượng giỏi. Ví dụ, thương lượng với nhà quản lý cấp trên và với người đứng đầu các phòng chức năng để giành được sự quan tâm của cấp trên và giành đủ nguồn lực cần thiết cho dự án.

Các bất đồng thường nảy sinh giữa nhà QLDA với các thành viên tham gia, với các nhà quản lý chức năng và giữa các nhà QLDA với nhau. Nguyên nhân có nhiều nhưng có thể kể ra một số nguyên nhân chính sau:

- Do các thủ tục hành chính;
- Do mục tiêu hay các ưu tiên khác nhau;
- Do tranh chấp cùng một nguồn lực có hạn;
- Do quan điểm kỹ thuật và chính kiến khác nhau;
- Do những vướng mắc còn tồn đọng.

Do đó, các nhà QLDA cần có phương pháp đúng đắn để giải quyết các khó khăn nảy sinh.

d) Kỹ năng tiếp thị và quan hệ với khách hàng

Một trong những nhiệm vụ quan trọng của nhà QLDA là trợ giúp tổ chức/hệ thống trong hoạt động marketing. Làm tốt công tác này giúp cho tổ chức/hệ thống duy trì được khách hàng hiện tại, tăng thêm khách hàng tiềm năng (đối với dự án sản xuất).

e) Kỹ năng ra quyết định

Lựa chọn phương án và cách thức thực hiện các công việc dự án là những quyết định quan trọng, đặc biệt trong điều kiện thiếu thông tin và có nhiều thay đổi. Để ra được quyết định đúng đắn và kịp thời cần đến nhiều kỹ năng tổng hợp của nhà QLDA.

Một trong những kỹ năng tổng hợp đó là khả năng dự kiến các tình huống và tìm cách ứng xử tốt nhất. Chủ nhiệm dự án phải tỉnh táo nhìn thấy trước và vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục tiêu mong muốn, căn cứ vào khả năng thực tế, cơ hội và nguồn lực có thể có được để đưa ra quyết định đối phó kịp thời.

Việc ra quyết định bao gồm việc phân tích vấn đề để xác định các giải pháp hiệu quả giải quyết vấn đề đó, sau đó lựa chọn một trong các giải pháp. Có thể tự đưa ra các quyết định hay thông qua tham khảo ý kiến của những người khác (từ khách hàng, từ đồng nghiệp hay từ những người cán bộ quản lý chức năng). Sau khi đưa ra quyết định thì phải thực hiện nó. Thời gian cũng là một thành phần của quyết định - một quyết định đúng phải là một quyết định kịp thời, không quá sớm, không quá muộn.

Ngoài những kỹ năng quan trọng nêu trên, nhà QLDA giỏi phải trang bị cho mình những kỹ năng cần thiết khác như lập kế hoạch, quản lý thời gian, lập ngân sách và kiểm soát chi phí, kỹ năng quản lý nhân sự, kỹ thuật...

2.4.3. Những điểm khác nhau giữa nhà QLDA với nhà quản lý chức năng

Nhà QLDA lý tưởng phải là người có đủ các tố chất cần thiết liên quan đến kỹ năng quản trị, trình độ chuyên môn kỹ thuật và tính cách cá nhân. Những đặc điểm khác nhau cơ bản giữa nhà QLDA và nhà quản lý chức năng được trình bày trong bảng 3.1.

Bảng 3.1. Những điểm khác nhau cơ bản giữa nhà QLDA và nhà quản lý chức năng

TT	Nhà quản lý chức năng	Nhà quản lý dự án
1	Là một chuyên gia giỏi trong lĩnh vực chuyên môn mình quản lý	Là người có kiến thức tổng hợp, hiểu biết nhiều lĩnh vực chức năng, có kinh nghiệm phong phú
2	Thao kỹ năng phân tích (sử dụng cách tiếp cận phân tích)	Mạnh về kỹ năng tổng hợp (sử dụng cách tiếp cận tổng hợp)
3	Như một đốc công, một người giám sát kỹ thuật về lĩnh vực chuyên sâu	Là một nhà tổ chức, phối hợp mọi người, mọi bộ phận cùng hoàn thành dự án
4	Chịu trách nhiệm lựa chọn công nghệ	Chịu trách nhiệm đối với công tác tổ chức, tuyển dụng cán bộ, lập kế hoạch, hướng dẫn và QLDA

3. TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN

3.1. Tổ chức hoạt động chung của ban QLDA

Có 4 dạng tổ chức hoạt động chung của ban QLDA:

a) *Phối hợp cộng đồng* có sự tham gia bắt buộc của tất cả các thành viên trong giải quyết nhiệm vụ chung. Đặc điểm hoạt động của họ do chủ nhiệm dự án xác định và ít

thay đổi. Hiệu quả làm việc chung của ban quản lý phụ thuộc một cách như nhau vào hiệu quả làm việc của các thành viên.

Những người làm việc trong ban hoạt động theo dạng tổ chức này có định hướng tốt vào mục tiêu tập thể, trung thành với chỉ huy và với các tiêu chuẩn, giá trị và phong cách đối xử chung. Đối với thành viên của nhóm (ban quản lý) này tính trung thành với nhóm, gắn bó với nhóm cao. Hình phạt nặng nề nhất là bị đuổi khỏi nhóm.

b) *Phối hợp theo từng cá thể* có đặc điểm là ít có sự tương tác giữa các thành viên. Mỗi người hoàn thành khối lượng công việc của mình một cách riêng biệt. Đặc thù hoạt động của từng người được quy định bởi các đặc điểm cá nhân và vị trí chuyên môn của từng người trong ban quản lý. Trong quá trình làm việc, mỗi người đưa ra kết quả lao động của mình theo dạng đã định trước và vào vị trí, thời điểm xác định.

Đối với các thành viên của ban hoạt động theo dạng này có đặc điểm là sự sáng tạo cá nhân cao, định hướng theo kết quả và thành tựu cá nhân. Những chuyên gia này đặt ra cho mình những mục tiêu và giá trị riêng, thích tự tìm tòi phương pháp đạt tới mục tiêu và có khả năng hoạt động hiệu quả trong tình huống có sự cạnh tranh nội bộ.

c) *Phối hợp theo trình tự* khác với phối hợp theo cá thể ở sự phân chia thời gian và trình tự tham gia của từng thành viên vào công việc. Trình tự phối hợp giả định rằng lúc đầu một người bắt tay vào công việc, tiếp theo là người thứ 2, rồi thứ 3... Đặc điểm hoạt động của từng người được quy định bởi mục tiêu biến đầu vào thành đầu ra của giai đoạn công nghệ này.

Đối với các thành viên của ban hoạt động theo dạng này rất quan trọng vấn đề kỷ luật công nghệ và sự tuân thủ đúng các quy tắc, tiêu chuẩn đã định ra trong các hướng dẫn, quy chế và các tài liệu khác.

d) Thời gian gần đây người ta bắt đầu lưu ý đến một dạng tổ chức hoạt động chung đặc biệt, đó là *phối hợp sáng tạo*. Dạng tổ chức hoạt động này được sinh ra trong lĩnh vực khoa học và nghệ thuật. Theo đó, các thành viên tạo nên một cái gì đó hoàn toàn mới, đôi khi là độc nhất vô nhị, cái mà không thể tạo ra được với các quy tắc và công nghệ hiện tại. Trong các tập thể này hình thành một dạng hoạt động đặc biệt: cùng sáng tạo, khi mỗi thành viên của quá trình là những nhà sáng lập cái mới có vai trò tương đương. Dạng tổ chức hoạt động này có đặc điểm là sự tích cực đặc biệt của từng cá nhân trong quá trình phối hợp hoạt động, mà cụ thể là sự tích cực trong kế hoạch nâng cao uy tín chuyên môn của cá nhân nhờ sự tham gia vào hoạt động tập thể.

Thành viên của ban hoạt động theo dạng này định hướng cho sự phát triển chuyên môn. Các thành viên của ban được tổ chức hoạt động theo dạng phối hợp sáng tạo có khả năng cao trong sự cộng tác với các chuyên gia của các lĩnh vực khác nhau, có sự mềm dẻo trong thay đổi vị trí, có sự định hướng phát triển cá nhân. Giá trị chính của ban trong trường hợp này là đạt được những kiến thức mới, là sự tạo lập được điều kiện cho phát triển cá nhân và sự tôn trọng phong cách của từng thành viên.

Ví dụ về tổ chức hoạt động chung và hành vi của các thành viên trong ban QLDA được thể hiện trong bảng 3.2.

Bảng 3.2. Tổ chức hoạt động chung và hành vi của thành viên trong ban QLDA

Quá trình	Hành vi của thành viên trong ban
<i>Các quá trình mục tiêu</i>	
Hoạt động sáng tạo	Đưa ra các cách giải quyết, ý tưởng mới, cách tiếp cận mới trong đặt vấn đề và giải quyết vấn đề
Tìm tòi thông tin	Tìm những thông tin cần thiết, phân loại và trình bày cho các thành viên khác
Tập hợp ý kiến	Thu nhận ý kiến của các thành viên và của những người liên quan, làm rõ các giá trị và các ý tưởng
Trao đổi thông tin	Truyền đạt cho ban các sự kiện và tổng kết, trình bày kinh nghiệm của mình trong giải quyết vấn đề hoặc minh hoạ vấn đề
Xử lý các ý kiến và các phương án	Phân tích, đưa ví dụ, phát triển suy nghĩ, dự báo tình huống cho các đề xuất và các quyết định
Phối hợp	Giải quyết mâu thuẫn giữa ý tưởng của các thành viên; tổng hợp thông tin và các ý kiến để hình thành một bức tranh toàn cảnh về ban quản lý và để hoạt động có hiệu quả
Tổng kết	Đưa ra tổng kết trong thảo luận, làm rõ các quyết định của ban quản lý
<i>Các quá trình hỗ trợ</i>	
Khuyến khích	Thân thiện trong quan hệ với các thành viên khác, thành tâm thật sự, khen ngợi người khác khi họ đưa ra ý tưởng và quyết định, luôn nghĩ tốt về người khác
Đảm bảo sự tham gia của mọi người	Tạo không khí cho mọi người cùng tham gia vào giải quyết vấn đề, điều hoà và hướng dẫn thảo luận chung
Xác định các tiêu chí	Xác định các tiêu chí cho ban về nội dung hoạt động, về các thủ tục, về các tiêu chuẩn đạo đức và tinh thần; nhắc nhở mọi người tuân thủ các tiêu chí này
Tính chấp hành	Tuân thủ quyết định của ban, có thể đưa ra ý tưởng của mình vào quá trình thực hiện
Thể hiện tình cảm tập thể	Thể hiện các xúc cảm của tập thể đối với các sự kiện, ý tưởng, quyết định; giữ liên hệ của tập thể với các thành viên

3.2. Văn hoá tổ chức của ban QLDA

Văn hoá tổ chức - thuộc tính mang tính liên kết của ban QLDA như một cơ cấu tổ chức. Văn hoá tổ chức bao gồm các thành tố: hệ thống các giá trị, các mẫu ứng xử, các phương pháp đánh giá kết quả và kiểu quản lý.

Ban QLDA hoạt động như một cơ thể thống nhất và là đối tượng của hoạt động quản lý. Văn hoá tổ chức là một công cụ chiến lược mạnh để hướng ban QLDA tới các mục tiêu và kết quả chung. Thành phần của văn hoá tổ chức có:

- Biết vị trí của mình trong ban (đối với các thành viên của ban);
- Giá trị và các tiêu chuẩn hành vi;
- Các thông lệ hoạt động thực tế;
- Hệ thống truyền thông và văn hoá giao tiếp;
- Nguyên tắc, tiêu chí của quyền hạn và trách nhiệm, của quy chế và quyền lực;
- Nguyên tắc của các mối quan hệ không chính thức;
- Các thông lệ và truyền thống hình thành trong ban;
- Mối quan hệ giữa mọi người với nhau;
- Đạo đức công việc và lao động.

Kiểu quản lý thể hiện đặc điểm của việc ra quyết định quản lý như thế nào (hình thức quản lý) và phương pháp thực hiện quyết định quản lý (đòn bẩy trong quản lý). Kiểu quản lý phải phù hợp với văn hoá tổ chức của ban QLDA và đặc điểm của con người làm việc trong ban. Có các kiểu quản lý sau (bảng 3.3):

Bảng 3.3. Mối quan hệ giữa văn hoá tổ chức, hình thức quản lý và dạng hoạt động chung

Dạng hoạt động chung	Hình thức quản lý	Đòn bẩy trong quản lý
Phối hợp cộng đồng	Tập trung	Uy tín
Phối hợp theo cá thể	Thị trường	Tiền, vật chất
Phối hợp theo trình tự	Hành chính quan liêu	Sức mạnh, quyền lực
Phối hợp sáng tạo	Dân chủ	Quy tắc
	Đối thoại	Kiến thức

Kiểu 1: *hình thức quản lý tập trung* với các quyết định được đưa ra bởi một cá nhân là lãnh tụ của ban. Hình thức này phù hợp với *văn hoá tổ chức hữu cơ*, nghĩa là thành viên của ban là những người thi hành vâng lời, thuộc dạng quan hệ gia đình. Đòn bẩy quản lý chính trong trường hợp này là *uy tín* của người lãnh đạo.

Kiểu 2: *hình thức quản lý thị trường*, các quyết định được đưa ra theo quy luật thị trường và thị trường là thước đo cơ bản cho hiệu quả của các quyết định. Đòn bẩy cơ bản tác động lên con người là *tiền và vật chất*, tương ứng với việc coi các cộng tác viên là chủ thể của thị trường lao động. Người lãnh đạo sẽ là mạnh và hiệu quả nếu đảm bảo cho các cộng tác viên sự đền bù vật chất, tương ứng với sức lực họ đã bỏ ra, có lợi hơn so với các nhà lãnh đạo khác. Hình thức quản lý này phù hợp với *văn hoá tổ chức thương mại*. Trong văn hoá tổ chức thương mại, các thành viên tích cực hướng tới sự tăng tiến

chức vụ cùng với tăng thêm trách nhiệm, khối lượng công việc và mức độ tăng trưởng vật chất tương ứng.

Kiểu 3: *hình thức quản lý quan liêu bao cấp*. Quyết định được đưa ra bởi người lãnh đạo cấp trên. Đòn bẩy cơ bản tác động lên con người là *quyền lực*, thường dựa trên phương pháp tác động trực tiếp (mệnh lệnh và trừng phạt). Hình thức này phù hợp với *văn hoá tổ chức hành chính quan liêu*, trong đó có các thành viên tuân thủ kỷ luật công nghệ, nghiêm chỉnh thực hiện các chức năng của mình và mệnh lệnh của thủ trưởng.

Kiểu 4: *hình thức quản lý dân chủ*. Kiểu quản lý này sử dụng *quy tắc* như một đòn bẩy cơ bản. Đối với văn hoá tổ chức kiểu này thường có các nhà chuyên nghiệp, một mặt, định hướng đạt tới kết quả (để nhận được thêm kiến thức), mặt khác, hướng tới sự phát triển chuyên môn cá nhân. Đạt được mục tiêu trong tập thể những cá nhân tích cực với các định hướng khác nhau là không thể được nếu không có những nguyên tắc ứng xử nhất định - các quy tắc. Nhưng các quy tắc này cần thiết phải dân chủ để đảm bảo đạt được quyền lợi cho đa số tuân thủ theo quy tắc và đảm bảo các quyền hợp pháp cho thiểu số.

Kiểu 5: Thời gian gần đây người ta bắt đầu nhắc đến một kiểu quản lý mới với *hình thức quản lý đối thoại*. Trong kiểu quản lý này, chức năng quản lý được phân chia và được thực hiện một cách có hiệu quả bởi các nhà chuyên nghiệp với sự tham gia tích cực và ngang hàng của mỗi người trong số họ như những chủ thể quản lý. Đặc điểm cơ bản của kiểu quản lý này là việc sử dụng *kiến thức* như đòn bẩy quản lý chính. Hoạt động quản lý chỉ có thể có hiệu quả với kiến thức của tập thể các nhà chuyên nghiệp trong các lĩnh vực khác nhau.

3.3. Ra quyết định

Quyết định quản lý là hành vi sáng tạo của nhà quản lý nhằm định ra mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của ban QLDA để giải quyết một vấn đề nào đó trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan và phân tích các thông tin về hiện trạng của dự án và môi trường.

Có thể xác định nội dung của một quyết định là nhằm trả lời được các câu hỏi: Phải làm gì? Không làm hoặc làm khác đi có được hay không? Làm như thế nào? Ai làm? Khi nào làm? Làm trong bao lâu? Làm ở đâu? Điều kiện vật chất để thực hiện là gì? Quyền hạn của người làm? Trách nhiệm của người làm? Ai sẽ cản trở quyết định, mức độ và cách xử lý? Khó khăn nào sẽ xảy ra và cách khắc phục, triển vọng của việc thực hiện quyết định? Tổ chức kiểm tra và tổng kết báo cáo như thế nào? Hậu quả của việc ra quyết định? Quyết định nào trước đó phải huỷ bỏ? Quyết định nào sẽ đưa ra tiếp theo?

Một số yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định là: hoàn cảnh ra quyết định; ảnh hưởng của ban QLDA, tập thể và tính cách của người lãnh đạo; giá trị và

truyền thống văn hoá tổ chức của ban. Truyền thống văn hoá tổ chức của ban QLDA ảnh hưởng đến hành vi và mối quan hệ giữa các thành viên trong ban.

Một số yêu cầu cơ bản đối với quyết định quản lý là: tính hiệu quả, tính kinh tế, tính thời cơ, có cơ sở và tính khả thi.

Một vấn đề không kém phần quan trọng để đạt hiệu quả đối với các quyết định quản lý là phương pháp giao nhiệm vụ cho những người thực hiện cụ thể. Để đưa quyết định quản lý đến người thực hiện, trước hết cần chia nó ra thành các nhiệm vụ cụ thể cho ban quản lý hoặc người thực hiện cụ thể, sau đó lựa chọn người thực hiện. Khi giao nhiệm vụ cần phải tính đến vị trí và trách nhiệm công tác của từng người. Biết giao đúng người, đúng việc là yếu tố quyết định tính hiệu quả của quyết định quản lý.

Có thể có những nguyên nhân sau làm cho một quyết định không được thực hiện:

- Quyết định được thể hiện không rõ ràng;
- Quyết định được thể hiện rõ ràng nhưng người thực hiện không được giải thích đầy đủ;
- Quyết định được thể hiện rõ ràng, người thực hiện được giải thích đầy đủ nhưng thiếu điều kiện và phương tiện thực hiện;
- Quyết định được thể hiện rõ ràng, người thực hiện được giải thích đầy đủ, điều kiện và phương tiện thực hiện cũng có đủ nhưng không có sự đồng thuận của người thực hiện với phương án quyết định cụ thể này.

Rõ ràng, khả năng chọn người giao việc, khắc phục các yếu tố tiêu cực cả khách quan lẫn chủ quan, đưa quyết định quản lý vào cuộc sống của nhà quản lý có thể loại bỏ những động tác, công việc, chi phí không cần thiết, làm quan hệ giữa các thành viên tốt hơn, kích thích họ hoạt động tích cực hơn và làm cho vấn đề kiểm tra việc thực hiện quyết định đơn giản hơn.

3.4. Xung đột và quản lý xung đột

Ban QLDA bao gồm các thành viên đến từ nhiều chuyên ngành cùng nhau thực hiện các công việc mang tính chất đa ngành. Các thành viên này, mỗi người lại có các định hướng, mục tiêu, tiêu chuẩn giá trị, phương pháp làm việc, kinh nghiệm khác nhau... nên xung đột là không thể tránh khỏi.

3.4.1. Một số khái niệm cơ bản

Sự hình thành không khí phối hợp và đoàn kết trong ban quản lý không thể loại bỏ xung đột. Chủ nhiệm dự án cần phải hiểu rằng không có xung đột, không có mâu thuẫn (vốn là động cơ cho phát triển) thì không thể có sự tiến lên phía trước. Vì vậy, chủ nhiệm dự án cần phải nhận biết phạm trù của xung đột và lựa chọn chiến lược giải quyết xung đột để thực hiện thành công dự án.

Nhìn từ góc độ tâm lý học, xung đột là sự va chạm của các khuynh hướng đối lập, không tương đồng trong một thời kỳ nhận thức nào đó của con người. Xung đột có thể xảy ra trong quan hệ giữa người/nhóm người với một hoặc một vài người/nhóm người khác, làm xuất hiện những xúc động tình cảm, tâm lý mãnh liệt. Có thể thấy rõ nguyên nhân của xung đột là sự va chạm của những lợi ích, quan niệm, nhu cầu, giá trị và phương pháp đạt đến giá trị không tương thích.

Xung đột có thể là theo phương ngang (giữa các thành viên không trực thuộc nhau); theo phương dọc (giữa cấp trên và cấp dưới) và hỗn hợp.

Có thể có các loại xung đột: trong nội tâm một người; giữa các cá thể; giữa các thể với ban quản lý người; giữa các ban quản lý người.

Xung đột có thể trải qua 4 giai đoạn:

- 1. Xuất hiện tình huống xung đột khách quan;
- 2. Nhận biết xung đột;
- 3. Các hành động xung đột;
- 4. Tháo dỡ hoặc giải quyết xung đột.

Hai giai đoạn giữa có thể bị bỏ qua nếu tình huống xung đột khách quan xuất hiện nhưng không được nhận biết cho đến khi nó qua đi hoặc được giải quyết ngay trong giai đoạn nhận biết mà không chuyển sang giai đoạn hành động. Thông thường, xung đột trải qua cả 4 giai đoạn.

Xung đột có 2 chức năng chính là xây dựng và phá vỡ (bảng 3.4).

Bảng 3.4. Chức năng của xung đột

Chức năng xây dựng	Chức năng phá vỡ
Làm tăng hiệu quả hoạt động của ban và tạo điều kiện cho: - Phát triển cá thể, ban, phát triển mối quan hệ giữa các cá thể; cho phép mở rộng và thay đổi hoàn cảnh, phương pháp phối hợp hành động; - Tăng thêm sự hiểu biết lẫn nhau giữa các thành viên trong hoạt động chung; - Giảm xác suất trì trệ và suy thoái của ban.	Liên quan đến sự đổ vỡ quan hệ, không thể làm việc chung, thậm chí hằn thù... - Làm giảm mạnh hiệu quả làm việc của ban và tổ chức/hệ thống.

Người lãnh đạo phải dự đoán trước các ảnh hưởng có thể dẫn đến xung đột của các thay đổi đang xảy ra, phân tích toàn bộ hệ thống các mối quan hệ của nhóm người, biết quản lý các xung đột và tìm ra phương pháp làm cho các xung đột trở thành mạng tính xây dựng.

3.4.2. *Quản lý xung đột*

Xung đột có thể được giải quyết một cách xây dựng nếu:

- Xung đột được các bên nhận biết một cách tương thích, nghĩa là sự đánh giá hành động và dụng ý của mình cũng như của đối tác một cách khách quan, không thiên lệch;
- Các bên sẵn sàng đối thoại cởi mở và hiệu quả, sẵn sàng thảo luận vấn đề với đủ các phía ("ba mặt một lời"), thể hiện quan điểm của mình đối với sự việc một cách cởi mở và sẵn sàng tìm lối thoát ra khỏi xung đột;
- Xây dựng được một không khí đoàn kết và tin tưởng lẫn nhau.

Có 2 nhóm phương pháp cơ bản quản lý xung đột: nhóm phương pháp mang tính cơ cấu và nhóm phương pháp cá nhân.

Các phương pháp cơ cấu sau đây có thể tạo điều kiện giải quyết xung đột:

- Giải thích rõ yêu cầu đối với công việc;
- Sử dụng các cơ chế phối hợp và liên kết có tác dụng liên kết hoạt động của những người hoặc bộ phận khác nhau; sử dụng thủ tục ra quyết định và trao đổi thông tin;
- Xác lập các mục tiêu chung cho cả tổ chức;
- Áp dụng hệ thống thưởng phạt.

Các phương pháp cá nhân quản lý tình huống xung đột là dựa vào 5 phong cách ứng xử cơ bản sau:

1. Xoa dịu;
2. Thoả hiệp;
3. Hợp tác;
4. Bỏ qua;
5. Đối lập.

Xoa dịu sử dụng khi quan trọng là lập lại không khí yên tĩnh và ổn định chứ không phải là giải quyết xung đột hoặc khi đối tượng của xung đột chỉ quan trọng đối với các bên tham gia chứ không quan trọng với người xoa dịu.

Thoả hiệp là các bên cố gắng điều hoà bất đồng bằng những nhượng bộ nhất định từ cả 2 phía. Thoả hiệp cho phép giải quyết xung đột tương đối nhanh nhưng không phải lúc nào cũng tạo ra những quyết định tối ưu.

Hợp tác là khi các bên có ý kiến khác nhau nhưng sẵn sàng lắng nghe nhau, để bày tỏ quan điểm của mình, để hiểu nguyên nhân xung đột và xây dựng quan hệ lâu dài cùng có lợi. Phương pháp này khó, đòi hỏi biết kiềm chế, biết thể hiện rõ mong muốn của mình và lắng nghe người khác.

Bỏ qua nghĩa là người ta không bảo vệ quan điểm của mình cũng không hợp tác, không xây dựng phương án giải quyết xung đột mà đơn thuần là không tiếp xúc để tránh

bất hoà và không muốn giải quyết vấn đề. Trong trường hợp này, xung đột không xảy ra nhưng vấn đề còn đó. Phương pháp này sử dụng với mục đích hoãn binh, tranh thủ thời gian để tìm hiểu thêm thông tin, nghiên cứu tình huống.

Đối lập là quyết tâm bảo vệ quan điểm của mình, không đếm xỉa gì đến ý kiến của người khác. Phương pháp này thông thường được những người có ý chí, có uy tín, có quyền lực sử dụng, có thể được áp dụng trong trường hợp khi người lãnh đạo đấu tranh thắng thắn cho quyền lợi của mình, cho rằng quyết định của mình là tối ưu, hoặc là khi cần phải ra những quyết định bất thường. Nó phủ nhận sự sáng tạo của cấp dưới, cản trở trao đổi thông tin tự do và có thể dẫn đến xung đột mới.

Sử dụng phong cách ứng xử này hay phong cách ứng xử khác trong xung đột một cách hợp lý cho phép quản lý tình huống một cách hiệu quả, có thể giải quyết xung đột một cách xây dựng, hạn chế hoặc ngăn ngừa xung đột.

4. QUẢN LÝ NHÂN LỰC BAN QUẢN LÝ DỰ ÁN

4.1. Lập kế hoạch nhân lực cho dự án

Kế hoạch nhân lực cho dự án phải trả lời được các câu hỏi sau:

1. Cần bao nhiêu chuyên gia? lĩnh vực chuyên môn nào? khi nào và ở đâu cần?
2. Thu hút cán bộ cần thiết bằng cách nào? tinh giản hoặc tối ưu hoá việc sử dụng nguồn lực con người dư thừa như thế nào?
3. Dùng cán bộ như thế nào cho tốt hơn, phù hợp với trình độ, khả năng và động cơ của họ?
4. Đảm bảo điều kiện phát triển nguồn nhân lực như thế nào?
5. Các biện pháp cần thiết trên đòi hỏi bao nhiêu chi phí?

Đánh giá nhu cầu của dự án về nhân lực có 2 mặt: định tính và định lượng.

Đánh giá nhu cầu nhân lực của dự án về mặt định lượng trả lời cho câu hỏi "bao nhiêu?". Nó dựa trên sự phân tích về:

- Cơ cấu tổ chức của ban QLDA (số cấp quản lý, số bộ phận (chức năng) quản lý, sự phân chia trách nhiệm);
- Các yêu cầu của công nghệ sản xuất (hình thức tổ chức hoạt động chung của những người thi hành);
- Kế hoạch tổ chức thực hiện;
- Dự báo về sự thay đổi nhu cầu nhân lực của dự án về số lượng.

Đánh giá nhu cầu nhân lực của dự án về mặt định tính là thử trả lời câu hỏi "ai?". Đây là vấn đề phức tạp hơn vì phải tính đến các định hướng giá trị, trình độ văn hoá, kỹ năng chuyên môn, kinh nghiệm nghề nghiệp của cán bộ cần thiết cho ban QLDA.

Một khía cạnh quan trọng trong đánh giá cán bộ là lập các kế hoạch tổ chức và tài chính, bao gồm:

- Xây dựng các biện pháp thu hút cán bộ;
- Xây dựng các phương pháp đánh giá ứng cử viên;
- Tính toán nhu cầu tài chính cho việc thu hút và đánh giá cán bộ;
- Thực hiện các biện pháp đánh giá;
- Xây dựng chương trình phát triển nhân lực;

Đánh giá chi phí cho chương trình phát triển nhân lực.

4.2. Thu hút, lựa chọn và đánh giá cán bộ dự án

Cán bộ là thành tố quan trọng nhất của ban QLDA. Ban quản lý có được thiết kế cơ cấu tốt đến thế nào đi chăng nữa mà không có các cán bộ quản lý đủ năng lực, có khả năng chuyên môn, có các tiêu chuẩn xã hội và hành vi ứng xử phù hợp, khả năng làm việc chung trong ban quản lý... thì nó (ban quản lý) cũng khó có thể hoạt động hiệu quả. Vì lẽ đó, đánh giá và lựa chọn cán bộ là một trong những chức năng quan trọng của quản lý nhân lực ban QLDA.

Trong lựa chọn cán bộ có thể sử dụng nguồn cán bộ bên trong và bên ngoài tổ chức/hệ thống: chuyển dịch cán bộ hoặc thuê mướn, tuyển ngoài.

Đánh giá cán bộ có thể có 3 mục đích: hành chính, thông tin và đánh giá động cơ.

Mục đích hành chính là để ra các quyết định hành chính trong kế hoạch dự trữ, chuyển chuyển cán bộ (thăng chức, hạ chức, sa thải hay chuyển dịch).

Đánh giá cán bộ về khía cạnh thông tin để mọi người biết về mức độ công việc mình thực hiện và có dịp nhìn lại mình từ bên ngoài.

Đánh giá về động cơ là để xác định những phương pháp thúc đẩy cán bộ (vật chất hay tinh thần, bằng chức vụ hay phải ép buộc).

Những tiêu chuẩn đánh giá cán bộ cơ bản là:

- Trình độ văn hoá và kỹ năng chuyên môn;
- Kinh nghiệm sản xuất và kiến thức thực tế;
- Các phẩm chất tổ chức;
- Phong cách (cẩn thận và chính tề, lịch thiệp, tế nhị, biết kìm chế bản thân, tự tin, tính trung thực, tính đúng mực...);
- Khát vọng (mong muốn thăng tiến trong công tác, năng động, tích cực, sẵn sàng tiếp thu kiến thức và kỹ năng mới, mẫn cán...);
- Khả năng trí tuệ (khả năng tư duy trừu tượng, sự uyên bác nói chung, khả năng xét đoán, khả năng đàm phán...);
- Khả năng nói (trình bày suy nghĩ rõ ràng và mạch lạc, vốn từ vựng, mức độ nhanh trí...);

- Tình trạng sức khỏe, tuổi tác.

Trên đây là các tiêu chuẩn chung. Áp dụng vào thực tế cần cụ thể hoá cho từng vị trí cán bộ và lựa chọn phương pháp đánh giá phù hợp, cho phép thực hiện công việc này một cách nhanh chóng và hiệu quả, tương ứng với tính chất của vấn đề và tình huống cụ thể.

Một số phương pháp đánh giá cán bộ:

1. Kiểm tra chuyên môn: mục đích đánh giá khả năng thực hiện một hoạt động nhất định. Thường dùng bài kiểm tra gần giống như công việc cụ thể mà ứng cử viên sẽ phải thực hiện.

2. Kiểm tra năng lực chung: đánh giá mức độ phát triển và các đặc điểm riêng về tư duy, trí nhớ và các chức năng thần kinh khác; có tác dụng đánh giá khả năng tiếp thu, học tập của ứng cử viên.

3. Kiểm tra và nghiên cứu tiểu sử: quan hệ gia đình, tính chất giáo dục, phát triển thể lực, nhu cầu và ham thích chính, đặc điểm trí tuệ...

Sử dụng cả các tài liệu hồ sơ cá nhân theo dõi quá trình phát triển của cán bộ để tìm ra kết luận về triển vọng của ứng cử viên.

4. Kiểm tra cá nhân: đánh giá hướng hành vi ứng xử và những khả năng tiềm tàng.

5. Phỏng vấn.

6. Tiến cử.

4.3. Đào tạo và phát triển nhân lực ban QLDA

Một vấn đề rất quan trọng trong quản lý nhân lực là đào tạo và đào tạo lại các cán bộ QLDA. Có thể thực hiện việc đào tạo và phát triển nhân lực bằng 2 cách:

1. Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ chung cho cán bộ. Hệ thống nâng cao trình độ có ngắn hạn (vài ngày đến vài tuần), trung hạn (vài tuần đến vài tháng) và cả khoá đầy đủ đào tạo lại được thực hiện bởi các trung tâm, viện, trường đại học...

Ở nước ngoài tương đối phổ biến vấn đề đào tạo từ xa, tự đào tạo với sự giúp đỡ của công nghệ thông tin.

2. Đảm bảo tính tích cực, sự ham thích và tính chuyên nghiệp của cán bộ trong thực hiện dự án. Trong khuôn khổ của vấn đề này xuất hiện các nhiệm vụ phát triển cán bộ quản lý:

- Biết xác định vị trí và vai trò của mình trong quá trình QLDA, hiểu các mục tiêu và chiến lược của dự án nói chung, hiểu các chức năng trong khuôn khổ ban QLDA;

Biết định hình các vấn đề và nhiệm vụ chính mà bộ phận mình hoặc bản thân mình phải thực hiện;

- Biết tiếp nhận kiến thức theo cách tiếp cận hiện đại, tiếp nhận các phương pháp hiện đại giải quyết các nhiệm vụ của QLDA;

- Năm vững công nghệ làm việc ban quản lý trong quá trình giải quyết vấn đề.

Các hình thức đào tạo chính: các khoá đào tạo chung, các buổi thảo luận chuyên đề, thực tập ở các dự án có chuyên gia tư vấn nước ngoài; đào tạo của các giảng viên và chuyên gia tư vấn; chuyển giao công nghệ đào tạo và QLDA.

BÀI TẬP TÌNH HUỐNG

Dự án "Lập chương trình quản lý nhân lực" của hãng T&T sắp hoàn thành. Trong thời gian 1.5 năm làm việc cho dự án, kỹ sư trưởng (lập trình viên trưởng) rất bằng lòng với công việc. Ông đã được ở giữa những người hiểu ông và ông cũng hiểu họ. Chủ nhiệm dự án đã xây dựng được một tập thể làm việc hài hoà với không khí không hình thức câu nệ, đoàn kết, hợp tác và từng người hiểu rõ trách nhiệm của mình đối với dự án. Đây là một trong những nguyên nhân chính để dự án thành công - nó đang được hoàn thành đúng thời hạn và tiết kiệm chi phí khoảng 23.000USD. Nhưng chính trong quá trình chờ đợi ngày kết thúc này, trong một số thành viên ban QLDA xuất hiện thái độ không tích cực trong công việc đối với dự án. Trong một cuộc họp, kỹ sư trưởng đặt vấn đề về số phận của mình sau khi dự án kết thúc.

Kỹ sư trưởng:

- "Sau vài tuần nữa là hết giai đoạn vận hành thử hệ thống của chúng ta và cả dự án kết thúc. Cùng với dự án, ban QLDA của chúng ta cũng giải tán. Điều này làm tôi rất buồn."

Chủ nhiệm dự án:

- "Hiển nhiên, trong thành công bao giờ cũng có một chút cay đắng. Thành thật mà nói, tôi cũng không dám khẳng định rằng dự án sau chúng ta sẽ làm việc cùng nhau. Mà có làm việc cùng ông thì chắc chắn cũng không có đủ những khuôn mặt này của ban chúng ta. Một số người thế nào cũng sẽ rơi vào các dự án khác. Tôi nghĩ, không nên quá buồn vì chuyện này. Tất cả sẽ ổn thôi. Trong ban QLDA của chúng ta đã hình thành một hệ thống QLDA tốt và nó sẽ là viên gạch nền móng cho những ban QLDA hiệu quả sau này. Còn về ông, tôi luôn luôn sẵn sàng nhận ông về ban QLDA mới hoặc tiến cử ông cho những đồng nghiệp của tôi. Song, tôi xin nhắc lại, tôi không thể đảm bảo bất cứ điều gì."

Kỹ sư trưởng:

- "Ban QLDA mới - đó luôn luôn là cái gì đó bất định. Thành lập ban QLDA là một việc làm rất tế nhị. Ở đây, tất cả có thể bị hỏng chỉ vì một người, vì một lý do nào đó, không thể nào hoà đồng cùng những người khác. Nhưng đấy không phải là điều đáng sợ nhất. Tôi luôn sẵn sàng làm việc cho dự án mới. Cái tôi sợ nhất là phải trở về phòng làm việc cũ, phòng "Công nghệ thông tin" của tôi, với vai trò một nhân viên chức năng như trước. Trong quá trình làm việc cho dự án này tôi đã đánh mất tất cả các mối quan hệ với

các bạn đồng nghiệp cũ rồi. Đã có 2 tình huống khi làm việc cho dự án, tôi đã thẳng thừng chống đối lại họ, đương nhiên, cũng chỉ là vì công việc, vì quyền lợi cho dự án. Tôi đã không thể đối xử khác, đơn thuần là không thể khác được. Không biết, nếu tôi quay trở về thì người ta sẽ tiếp đón tôi như thế nào."

Sau buổi họp, kỹ sư trưởng phải sửa một vài chỗ trong một phần nhỏ của chương trình sản phẩm do đã có một số nhận xét. Sau 3 ngày làm việc, ông tuyên bố với chủ nhiệm dự án rằng ông tìm thấy trong chương trình những lỗi lớn hơn so với đã phát hiện ra trong quá trình sử dụng thử. Sau khi thảo luận vấn đề này với các thành viên còn lại của dự án, ban quản lý quyết định tạm dừng đưa sản phẩm vào sử dụng thử và tiếp tục các công việc lập trình. Cuối cùng, dự án hoàn thành chậm mất 6 tháng và vượt quá ngân sách hãng đã duyệt là 75.000USD.

1. Anh chị có nhận xét gì về tình huống trên? Bản chất của vấn đề xảy ra là gì?
2. Chủ nhiệm dự án đã có thể bằng cách nào dập tắt những khuynh hướng tiêu cực trong quá trình phát triển ban QLDA?
3. Tại sao và bằng cách nào những khuynh hướng tiêu cực kể trên lại ảnh hưởng đến dự án?

Chương 4

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG DỰ ÁN XÂY DỰNG

1. TỔNG QUAN VỀ CHẤT LƯỢNG VÀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG

1.1. Khái niệm và đặc điểm của chất lượng

1.1.1. Khái niệm chất lượng

Hiện nay có rất nhiều quan niệm, cách hiểu khác nhau về chất lượng, mỗi quan điểm đều có những căn cứ khoa học và thực tiễn khác nhau. Nói như vậy không phải chất lượng là một khái niệm trừu tượng đến mức người ta không thể đi đến một cách diễn giải tương đối thống nhất, mặc dù mọi vấn đề sẽ còn luôn luôn thay đổi. Tiêu chuẩn ISO 9000 : 2000 đã đưa ra định nghĩa như sau: *"Chất lượng là mức độ đáp ứng các yêu cầu của một tập hợp các đặc tính vốn có"*.

Yêu cầu là các nhu cầu hay mong đợi đã được công bố, ngầm hiểu chung hay bắt buộc.

- *Yêu cầu được công bố* là những yêu cầu đã được nêu ra dưới dạng tài liệu hoặc bằng lời nói. Yêu cầu quy định trong hợp đồng là một dạng yêu cầu đã được công bố.

- *Yêu cầu "ngầm hiểu chung"* là những thực hành mang tính thông lệ hay phổ biến đối với một tổ chức, khách hàng và các bên quan tâm khác. Những yêu cầu loại này không được công bố trong các quy định, hợp đồng, nhưng mặc nhiên được mọi người liên quan hiểu rõ. Đặc biệt, người cung cấp sản phẩm phải xác định rõ các yêu cầu này trong các quy định của tổ chức và đáp ứng thoả đáng.

Cần phân biệt chất lượng và cấp, hạng của chất lượng. Cấp, hạng của chất lượng là chủng loại hay thứ hạng của các yêu cầu chất lượng khác nhau đối với sản phẩm, quá trình hay hệ thống có cùng chức năng sử dụng. Không phải là hàng cao cấp không có nghĩa là hàng kém chất lượng và hàng có chất lượng tốt không có nghĩa là hàng hoá cao cấp.

1.1.2. Đặc điểm của chất lượng

a) *Chất lượng được đo bởi sự thoả mãn yêu cầu*

Nếu một sản phẩm vì lý do nào đó mà không đạt được các yêu cầu, và bởi vậy không được thị trường chấp nhận, thì bị coi là chất lượng kém. Dù trình độ công nghệ để chế tạo ra sản phẩm đó có thể rất hiện đại, hay giá trị của chỉ tiêu chất lượng có thể rất cao. Đây là kết luận then chốt và là cơ sở để các nhà quản lý hoạch định chính sách hay chiến lược.

b) Yêu cầu có thể là *nhu cầu*, cũng có thể là những *mong đợi*

Nhu cầu là những đặc tính không thể thiếu đối với khách hàng hay các bên quan tâm về sản phẩm được cung cấp.

Những mong đợi nếu được thoả mãn sẽ đem lại tính cạnh tranh cao cho sản phẩm, ví dụ như hình thức bên ngoài, thái độ, hành vi ứng xử trong cung cấp dịch vụ.

Xuất phát từ phân tích trên có thể chia chất lượng thành 2 loại: chất lượng *phải có* là để đáp ứng các nhu cầu, chất lượng *hấp dẫn* là để đáp ứng các mong đợi. Tuy nhiên, như trên đã nói, mọi vấn đề luôn luôn thay đổi, điều kiện sống cũng vậy. Do đó, có những đặc tính trong thời kỳ này được coi là mong đợi nhưng sau đó được coi là nhu cầu.

c) Người sản xuất kinh doanh không chỉ phải đáp ứng yêu cầu của khách hàng, mà muốn tồn tại và phát triển thì phải lưu ý cả đến các bên quan tâm khác như phong tục tập quán hay các quy định pháp luật...

d) Do chất lượng được đo bởi sự thoả mãn yêu cầu, mà yêu cầu lại luôn luôn thay đổi nên chất lượng và tiêu chuẩn chất lượng cũng thay đổi thích ứng theo thời gian, không gian và điều kiện sử dụng sản phẩm.

e) Khi lập kế hoạch hay đánh giá chất lượng của một đối tượng, phải xét các đặc tính chất lượng liên quan đến những yêu cầu cụ thể không chỉ từ phía khách hàng mà còn từ các bên liên quan. Ví dụ yêu cầu đối với một sản phẩm điện ảnh sẽ khác nhau tùy lứa tuổi phục vụ, nền văn hoá địa phương, quy định của pháp luật...

f) Yêu cầu có thể được công bố rõ ràng dưới dạng các quy định, tiêu chuẩn. Nhưng cũng có những yêu cầu không thể miêu tả rõ ràng, người sử dụng chỉ có thể cảm nhận chúng trong quá trình sử dụng. Hiểu được những yêu cầu ngầm định này rất quan trọng đối với sự thành công hay thất bại của một tổ chức, thể hiện tính chuyên nghiệp của nhà quản lý.

g) Chất lượng không phải chỉ là thuộc tính của sản phẩm, hàng hoá mà còn có thể áp dụng cho mọi đối tượng bất kỳ như hệ thống, quá trình...

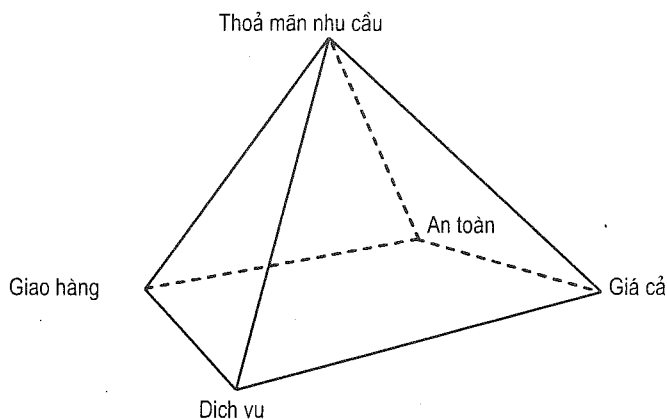
1.1.3. Chất lượng theo nghĩa hẹp và chất lượng toàn diện

Khái niệm chất lượng theo nghĩa hẹp là gắn với các *đặc tính vốn có* của sản phẩm, đối tượng. Đặc tính vốn có là những đặc tính tồn tại dưới dạng nào đó thuộc đối tượng/sản phẩm đó.

Ngoài các đặc tính vốn có, người ta còn phân biệt các *đặc tính được gán cho sản phẩm* hay đối tượng, ví dụ như giá cả, thời hạn cung cấp, các điều kiện thuận lợi cho khách hàng... Các đặc tính này không phải là đặc tính chất lượng vốn có của sản phẩm/đối tượng mà chỉ là gán cho nó.

Để kinh doanh thành công, các tổ chức không thể bỏ qua các yếu tố được gán cho sản phẩm. Đó là những yếu tố mà khách hàng nào cũng quan tâm sau khi họ thấy sản phẩm mà họ định mua đáp ứng các yêu cầu của họ. Có nghĩa là hầu hết các khách hàng không chỉ mua sản phẩm mà còn mua cả hoạt động quản lý. Trong thời đại cạnh tranh gay gắt

ngày nay, nhiều khi những yếu tố này lại đóng vai trò quyết định đến sự thành bại. Ví dụ điển hình là thực khách không chỉ muốn được ăn ngon mà còn muốn được phục vụ chu đáo, niềm nở, nhiệt tình, thân thiện, hiểu biết...



Hình 4.1. Các yếu tố của chất lượng toàn diện

Từ những phân tích trên người ta hình thành khái niệm chất lượng toàn diện (Total Quality). Chất lượng toàn diện là đáp ứng được cả các đặc tính được gán cho sản phẩm (hình 4.1).

1.2. Khái niệm và nguyên tắc quản lý chất lượng

1.2.1. Khái niệm quản lý chất lượng

Chất lượng không tự nhiên mà có, nó là kết quả của sự tác động của hàng loạt các yếu tố có liên quan chặt chẽ với nhau. Muốn đạt được chất lượng mong muốn phải quản lý đúng đắn các yếu tố này, phải có hiểu biết và kinh nghiệm về quản lý chất lượng.

Quản lý chất lượng đã được áp dụng trong mọi ngành công nghiệp, trong mọi lĩnh vực, trong mọi loại hình tổ chức, từ quy mô lớn đến quy mô nhỏ, có tham gia vào thị trường quốc tế hay không. Quản lý chất lượng đảm bảo cho tổ chức làm đúng những việc phải làm. Mọi tổ chức muốn nâng cao khả năng cạnh tranh của mình trên thị trường quốc tế đều phải tìm hiểu và áp dụng có hiệu quả các tư tưởng và công cụ của quản lý chất lượng.

Quản lý chất lượng là các hoạt động có phối hợp của một tổ chức nhằm định hướng và kiểm soát về chất lượng.

Theo ISO 9000: "Quản lý chất lượng là tất cả những hoạt động của chức năng chung của quản lý, bao gồm các việc xác định chính sách chất lượng, mục tiêu, trách nhiệm và thực hiện chúng bằng các biện pháp như lập kế hoạch chất lượng, kiểm soát chất lượng, bảo đảm chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ hệ chất lượng".

1.2.2. Các nguyên tắc quản lý chất lượng

Quản lý chất lượng cần được lập trên cơ sở tuân thủ các nguyên tắc sau về quản lý chất lượng:

a) Hướng vào khách hàng

Tổ chức phụ thuộc vào khách hàng của mình và vì thế cần phải hiểu các nhu cầu hiện tại cũng như tương lai của khách hàng để không chỉ đáp ứng mà còn phấn đấu vượt cao hơn sự mong đợi của họ.

Chất lượng của sản phẩm, dịch vụ là do khách hàng quyết định. Làm thế nào để khách hàng thoả mãn, ưa chuộng phải là trọng tâm của hệ thống quản lý chất lượng. Sự thoả mãn, ưa chuộng của khách hàng chịu tác động của nhiều yếu tố trong suốt quá trình mua hàng, sử dụng và dịch vụ sau bán hàng. Những yếu tố này bao gồm cả mối quan hệ giữa tổ chức và khách hàng, tạo dựng nên niềm tin tưởng và sự gắn bó, ưa chuộng của khách hàng đối với tổ chức.

Quan niệm này về chất lượng không chỉ giới hạn ở việc sản xuất sản phẩm và dịch vụ thoả mãn các yêu cầu của khách hàng mà còn phải nâng cao chất lượng hơn nữa, tạo nên ưu thế so với các sản phẩm và dịch vụ của các đối thủ cạnh tranh bằng các biện pháp khác nhau như đáp ứng kịp thời, cải tiến dịch vụ cung cấp, xây dựng các mối quan hệ đặc biệt...

Chất lượng định hướng bởi khách hàng là một yếu tố chiến lược. Nó dẫn tới khả năng chiếm lĩnh thị trường, duy trì và thu hút khách hàng. Nó đòi hỏi phải luôn luôn nhạy cảm với những khách hàng mới, những yêu cầu thị trường và đánh giá những yếu tố dẫn đến sự thoả mãn khách hàng. Nó cũng đòi hỏi ý thức phát triển công nghệ, khả năng đáp ứng mau lẹ và linh hoạt các yêu cầu của thị trường, giảm sai lỗi, khuyết tật và những khiếu nại của khách hàng.

b) Cam kết của lãnh đạo

Các nhà lãnh đạo thiết lập sự thống nhất đồng bộ giữa mục đích, đường lối và môi trường nội bộ trong tổ chức. Họ có thể lôi cuốn được mọi người trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. Vì vậy, hoạt động chất lượng sẽ không thể có kết quả nếu không có sự cam kết triệt để của các cấp quản lý và lôi kéo được mọi người cùng tham gia để đạt mục tiêu chung.

Người lãnh đạo tổ chức phải có tầm nhìn cao, xây dựng những giá trị rõ ràng, cụ thể và định hướng vào khách hàng. Để củng cố những mục tiêu này cần có sự cam kết và tham gia của từng cá nhân các nhà quản lý với tư cách một thành viên của tổ chức. Lãnh đạo phải chỉ đạo và tham gia xây dựng các chiến lược, hệ thống và các biện pháp huy động sự tham gia, tính sáng tạo của mọi nhân viên nhằm xây dựng, nâng cao năng lực của toàn tổ chức, đạt kết quả tốt nhất có thể được. Qua việc tham gia trực tiếp vào các hoạt động như lập kế hoạch, đánh giá hoạt động của tổ chức, ghi nhận những kết quả đạt được của nhân viên, lãnh đạo có vai trò củng cố giá trị và khuyến khích sự sáng tạo, đi đầu ở mọi cấp trong toàn bộ tổ chức.

c) Sự tham gia của mọi thành viên

Con người là nguồn lực quan trọng nhất của một tổ chức và sự tham gia đầy đủ với những hiểu biết và kinh nghiệm của họ có thể được sử dụng cho lợi ích của tổ chức.

Thành công trong cải tiến chất lượng phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng, nhiệt tình hăng say trong công việc của lực lượng lao động. Tổ chức cần phải tạo điều kiện để nhân viên học hỏi, nâng cao kiến thức và thực hành những kỹ năng mới.

Tổ chức cần có hệ thống khen thưởng và ghi nhận để tăng cường sự tham gia của mọi thành viên vào mục tiêu chất lượng của tổ chức.

d) Tiếp cận theo quá trình

Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn lực và các hoạt động liên quan được quản lý như một quá trình. *Quá trình là các hoạt động có liên quan với nhau hoặc tương tác để biến đổi đầu vào thành đầu ra.* Để quá trình có ý nghĩa, giá trị của đầu ra phải lớn hơn đầu vào, có nghĩa là làm gia tăng giá trị (tạo giá trị gia tăng) phải là trọng tâm của mọi quá trình.

Trong một tổ chức, đầu vào của quá trình này là đầu ra của quá trình trước đó. Toàn bộ các quá trình trong tổ chức lập thành một mạng lưới quá trình thống nhất. Quản lý các hoạt động của một tổ chức được quy về quản lý các quá trình và các mối quan hệ giữa chúng. Quản lý tốt mạng lưới quá trình này cùng với sự đảm bảo tốt từ người cung cấp bên ngoài sẽ đảm bảo chất lượng đầu ra để cung cấp cho khách hàng bên ngoài.

e) Tiếp cận hệ thống

Không thể tạo nên chất lượng theo từng yếu tố tác động một cách riêng lẻ mà phải xem xét toàn bộ các yếu tố tác động đến chất lượng một cách hệ thống và đồng bộ, phối hợp hài hoà các yếu tố này. Phương pháp tiếp cận hệ thống trong quản lý là huy động và phối hợp toàn bộ nguồn lực để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Việc xác định, hiểu biết và quản lý một cách hệ thống các quá trình có liên quan lẫn nhau đối với mục tiêu đề ra sẽ đem lại hiệu quả cho hoạt động của tổ chức.

f) Cải tiến liên tục

Cải tiến không ngừng là mục tiêu, đồng thời cũng là phương pháp của mọi tổ chức. Muốn có được khả năng cạnh tranh và mức độ chất lượng cao nhất, tổ chức phải không ngừng cải tiến. Cải tiến cần phải bám chắc vào mục tiêu của tổ chức.

g) Quyết định dựa trên sự kiện

Mọi quyết định và hành động của hệ thống quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh muốn có hiệu quả phải được xây dựng dựa trên việc phân tích các dữ liệu và thông tin. Việc đánh giá phải bắt nguồn từ chiến lược của tổ chức, các quá trình quan trọng, các yếu tố đầu vào và kết quả của các quá trình đó.

h) Phát triển quan hệ hợp tác cùng có lợi với người cung ứng

Để đạt được mục tiêu chung, các tổ chức cần tạo dựng mối quan hệ hợp tác không chỉ trong nội bộ mà với cả bên ngoài. Các mối quan hệ bên ngoài là các mối quan hệ với bạn hàng, người cung cấp, các đối thủ cạnh tranh, các tổ chức đào tạo... Các mối quan hệ bên ngoài này ngày càng trở nên quan trọng. Chúng có thể giúp cho tổ chức thâm nhập vào thị trường mới hoặc thiết kế sản phẩm, dịch vụ mới.

1.3. Chất lượng công trình xây dựng và đặc điểm của xây dựng ảnh hưởng đến vấn đề chất lượng

1.3.1. Chất lượng công trình xây dựng

Thông thường, xét từ góc độ bản thân sản phẩm xây dựng và người thụ hưởng sản phẩm xây dựng, chất lượng công trình được đánh giá bởi các đặc tính cơ bản sau: công năng, độ tiện dụng; tuân thủ các tiêu chuẩn kỹ thuật; độ bền vững, tin cậy; tính thẩm mỹ; an toàn trong khai thác, sử dụng; tính kinh tế và đảm bảo về tính thời gian (thời gian phục vụ của công trình).

Rộng hơn, chất lượng công trình xây dựng còn có thể và cần được hiểu không chỉ từ góc độ của bản thân sản phẩm và người thụ hưởng sản phẩm xây dựng mà còn cả trong quá trình hình thành sản phẩm xây dựng đó với các vấn đề liên quan. Một số vấn đề cơ bản trong đó là:

- Chất lượng công trình xây dựng được hình thành ngay từ trong các giai đoạn đầu tiên của quá trình đầu tư xây dựng công trình đó. Nghĩa là vấn đề chất lượng xuất hiện và cần được quan tâm ngay từ trong khi hình thành ý tưởng về xây dựng công trình, từ khâu quy hoạch, lập dự án, đến khảo sát, thiết kế, thi công đến giai đoạn khai thác, sử dụng và dỡ bỏ công trình sau khi đã hết thời hạn phục vụ... thể hiện ở chất lượng của các sản phẩm trung gian như chất lượng quy hoạch xây dựng, chất lượng dự án đầu tư xây dựng công trình, chất lượng các dự toán, bản vẽ thiết kế...

- Chất lượng công trình tổng thể phải được hình thành từ chất lượng của nguyên vật liệu, cấu kiện; chất lượng của các công việc xây dựng riêng lẻ, của các bộ phận, hạng mục công trình.

- Các tiêu chuẩn kỹ thuật không chỉ thể hiện ở các kết quả thí nghiệm, kiểm định nguyên vật liệu, cấu kiện, MMTB mà còn ở quá trình hình thành và thực hiện các bước công nghệ thi công, chất lượng các công việc của đội ngũ công nhân, kỹ sư lao động trong quá trình thực hiện các hoạt động xây dựng.

- Vấn đề an toàn không chỉ là trong khâu khai thác, sử dụng đối với người thụ hưởng công trình mà còn là cả trong giai đoạn thi công xây dựng đối với đội ngũ công nhân, kỹ sư xây dựng.

- Tính thời gian không chỉ thể hiện ở thời hạn công trình có thể phục vụ mà còn ở thời hạn phải hoàn thành, đưa công trình vào khai thác, sử dụng.

- Tính kinh tế không chỉ thể hiện ở số tiền quyết toán công trình chủ đầu tư phải chi trả mà còn thể hiện ở góc độ đảm bảo lợi nhuận cho các nhà thầu thực hiện các hoạt động và dịch vụ xây dựng như lập dự án, khảo sát, thiết kế, thi công xây dựng...

- Vệ sinh và bảo vệ môi trường.

1.3.2. Đặc điểm của sản phẩm xây dựng ảnh hưởng đến vấn đề chất lượng

Sản phẩm xây dựng với tư cách là các công trình xây dựng hoàn chỉnh thường có các đặc điểm chủ yếu sau ảnh hưởng đến chất lượng và quản lý chất lượng công trình xây dựng:

a) Tính cá biệt, đơn chiếc

Sản phẩm xây dựng mang tính đơn chiếc vì phụ thuộc vào đơn đặt hàng của người mua (chủ đầu tư), vào điều kiện địa lý, địa chất công trình nơi xây dựng, sản phẩm xây dựng mang nhiều tính cá biệt, đa dạng về công dụng, cấu tạo và phương pháp sản xuất, chế tạo. Vì lý do đó, hệ thống quy chuẩn, tiêu chuẩn kỹ thuật, các quy trình quy phạm, công nghệ thi công rất phức tạp và đa dạng.

b) Được xây dựng và sử dụng tại chỗ

Sản phẩm xây dựng là các công trình được xây dựng và sử dụng tại chỗ. Vốn đầu tư xây dựng lớn, thời gian xây dựng cũng như thời gian sử dụng lâu dài. Vì tính chất này nên khi tiến hành xây dựng phải chú ý ngay từ khâu quy hoạch, lập dự án, chọn địa điểm xây dựng, khảo sát thiết kế và tổ chức thi công xây lắp công trình sao cho hợp lý, tránh phá đi làm lại hoặc sửa chữa không đảm bảo về thời hạn hoàn thành công trình, gây thiệt hại vốn đầu tư của chủ đầu tư, vốn sản xuất của các nhà thầu và giảm tuổi thọ công trình.

c) Kích thước và trọng lượng lớn, cấu tạo phức tạp

Sản phẩm xây dựng thường có kích thước lớn, trọng lượng lớn. Số lượng chủng loại vật tư, thiết bị xe máy thi công và hao phí lao động cho mỗi công trình cũng rất khác nhau, luôn thay đổi theo tiến độ thi công. Công tác giám sát chất lượng của nguyên vật liệu, cấu kiện, MMTB thi công gặp nhiều khó khăn. Giá thành sản phẩm xây dựng rất phức tạp, thường xuyên thay đổi theo từng khu vực, từng thời kỳ gây khó khăn cho công tác khống chế giá thành công trình xây dựng.

d) Liên quan đến nhiều ngành, đến môi trường tự nhiên và cộng đồng dân cư

Sản phẩm xây dựng liên quan đến nhiều ngành cả về phương diện cung cấp các yếu tố đầu vào, thiết kế và chế tạo sản phẩm và cả về phương diện sử dụng công trình.

Sản phẩm xây dựng ảnh hưởng nhiều đến cảnh quan và môi trường tự nhiên và do đó liên quan nhiều đến lợi ích cộng đồng nhất là đối với dân cư địa phương nơi đặt công trình do đó vấn đề vệ sinh và bảo vệ môi trường được đặc biệt quan tâm trong xây dựng công trình.

e) Thể hiện trình độ phát triển kinh tế - văn hoá - xã hội từng thời kỳ

Sản phẩm xây dựng mang tính tổng hợp về kỹ thuật, kinh tế, văn hoá, xã hội và quốc phòng. Sản phẩm xây dựng chịu nhiều ảnh hưởng của nhân tố thượng tầng kiến trúc, mang bản sắc văn hoá dân tộc, thói quen tập quán sinh hoạt của dân cư...

1.3.3. Đặc điểm của sản xuất xây dựng ảnh hưởng đến vấn đề chất lượng

Những đặc điểm của sản phẩm xây dựng có ảnh hưởng lớn đến phương thức tổ chức và quản lý sản xuất xây dựng, làm cho việc thi công xây dựng công trình có nhiều điểm khác biệt so với việc sản xuất sản phẩm của các ngành công nghiệp khác. Sản xuất xây dựng có các đặc điểm sau ảnh hưởng đến chất lượng và công tác quản lý chất lượng công trình xây dựng:

a) Sản xuất xây dựng có tính di động cao

Sản xuất xây dựng thiếu tính ổn định, có tính di động cao theo lãnh thổ. Đặc điểm này gây ra các bất lợi sau:

- Thiết kế có thể thay đổi theo yêu cầu của chủ đầu tư về công năng hoặc trình độ kỹ thuật, về vật liệu. Ngoài ra thiết kế có thể phải thay đổi cho phù hợp với thực tế phát sinh ở công trường.

- Các phương án công nghệ và tổ chức xây dựng phải luôn luôn biến đổi phù hợp với thời gian và địa điểm xây dựng, gây khó khăn cho việc tổ chức sản xuất, cải thiện điều kiện làm việc và nảy sinh nhiều chi phí cho vấn đề di chuyển lực lượng sản xuất, cho xây dựng công trình tạm phục vụ thi công.

- Địa điểm xây dựng công trình luôn thay đổi nên phương pháp tổ chức sản xuất và biện pháp kỹ thuật cũng phải thay đổi cho phù hợp.

b) Thời gian xây dựng công trình dài, chi phí sản xuất sản phẩm lớn

- Vốn đầu tư xây dựng của chủ đầu tư và vốn sản xuất của các doanh nghiệp xây dựng thường bị ứ đọng lâu trong công trình.

- Doanh nghiệp xây dựng dễ gặp phải các rủi ro ngẫu nhiên theo thời gian như rủi ro về điều kiện tự nhiên, khí hậu, thời tiết; các rủi ro thanh toán, biến động giá cả; các rủi ro về an ninh, an toàn...

c) Tổ chức quản lý sản xuất phức tạp

Quá trình sản xuất xây dựng mang tính tổng hợp, cơ cấu sản xuất phức tạp, các công việc xen kẽ và có ảnh hưởng lẫn nhau, có thể có nhiều đơn vị cùng tham gia thi công công trình. Do đó, công tác tổ chức quản lý sản xuất trên công trường rất phức tạp, biến động, gặp nhiều khó khăn, đặc biệt khi phải phối hợp hoạt động của các nhóm làm việc khác nhau trên cùng một diện công tác.

d) Sản xuất xây dựng tiến hành ngoài trời

Sản xuất xây dựng thường được tiến hành ngoài trời nên chịu ảnh hưởng nhiều của điều kiện thiên nhiên tới các hoạt động lao động. Các doanh nghiệp xây lắp khó lường trước những khó khăn phát sinh do điều kiện thời tiết, khí hậu. Ngoài ra, sản xuất xây dựng là lao động nặng nhọc, làm việc trên cao, dễ mất an toàn lao động và phát sinh bệnh nghề nghiệp.

e) Sản xuất theo đơn đặt hàng

Sản xuất xây dựng thường theo đơn đặt hàng và thường là các sản phẩm xây dựng được sản xuất đơn chiếc. Đặc điểm này dẫn đến:

- Sản xuất xây dựng của các doanh nghiệp xây dựng thường có tính bị động và rủi ro do phụ thuộc vào kết quả đấu thầu.

- Việc tiêu chuẩn hoá, định hình hoá các mẫu sản phẩm và công nghệ chế tạo sản phẩm xây dựng gặp nhiều khó khăn.

- Giá cả của sản phẩm xây dựng thường không thống nhất và phải được xác định trước khi sản phẩm ra đời (theo phương pháp dự toán) trong hợp đồng giao nhận thầu

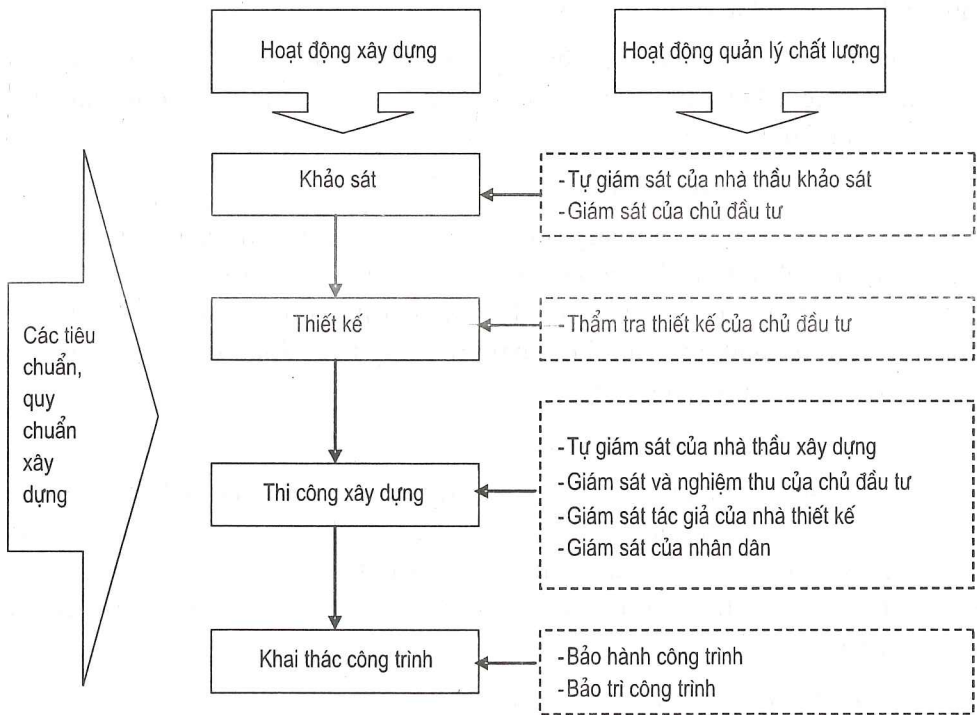
hoặc đấu thầu. Doanh nghiệp xây dựng phải coi trọng công tác ký kết hợp đồng, tìm hiểu kỹ đặc điểm và yêu cầu kỹ thuật, đặc điểm kinh tế - xã hội của địa phương để có các biện pháp kỹ thuật thích hợp, quản lý hợp lý nhằm đảm bảo chất lượng, thời hạn và hiệu quả kinh tế.

2. CHẾ ĐỊNH VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG

2.1. Nội dung hoạt động quản lý chất lượng công trình xây dựng

Quản lý chất lượng công trình xây dựng là nhiệm vụ của tất cả các chủ thể tham gia vào quá trình hình thành nên sản phẩm xây dựng bao gồm: chủ đầu tư, nhà thầu, các tổ chức và cá nhân có liên quan trong công tác khảo sát, thiết kế, thi công xây dựng, bảo hành và bảo trì, quản lý và sử dụng công trình xây dựng.

Theo Nghị định 209/NĐ-CP ngày 16/12/2004 và 49/NĐ-CP ngày 18/4/2008 về quản lý chất lượng công trình xây dựng, hoạt động quản lý chất lượng công trình xây dựng xuyên suốt các giai đoạn từ khảo sát, thiết kế đến thi công và khai thác công trình (hình 4.2).



Hình 4.2. Quản lý chất lượng theo các giai đoạn của dự án đầu tư xây dựng công trình

2.2. Quản lý chất lượng khảo sát xây dựng

2.2.1. Nhiệm vụ, phương án khảo sát xây dựng

a) Nhiệm vụ khảo sát xây dựng do tổ chức tư vấn thiết kế hoặc nhà thầu khảo sát xây dựng lập và được chủ đầu tư phê duyệt. Nhiệm vụ khảo sát xây dựng phải phù hợp với yêu cầu từng loại công việc khảo sát, từng bước thiết kế, bao gồm các nội dung sau đây:

- Mục đích khảo sát;
- Phạm vi khảo sát;
- Phương pháp khảo sát;
- Khối lượng các loại công tác khảo sát dự kiến;
- Tiêu chuẩn khảo sát được áp dụng;
- Thời gian thực hiện khảo sát.

b) Phương án kỹ thuật khảo sát xây dựng do nhà thầu khảo sát xây dựng lập và được chủ đầu tư phê duyệt. Phương án kỹ thuật khảo sát xây dựng phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

- Phù hợp với nhiệm vụ khảo sát xây dựng được chủ đầu tư phê duyệt;
- Tuân thủ các tiêu chuẩn về khảo sát xây dựng được áp dụng.

c) Bổ sung nhiệm vụ khảo sát xây dựng

Nhiệm vụ khảo sát xây dựng được bổ sung trong các trường hợp sau đây:

- Trong quá trình thực hiện khảo sát xây dựng, nhà thầu khảo sát xây dựng phát hiện các yếu tố khác thường ảnh hưởng trực tiếp đến giải pháp thiết kế;
- Trong quá trình thiết kế, nhà thầu thiết kế phát hiện tài liệu khảo sát không đáp ứng yêu cầu thiết kế;
- Trong quá trình thi công, nhà thầu thi công xây dựng phát hiện các yếu tố khác thường so với tài liệu khảo sát ảnh hưởng trực tiếp đến giải pháp thiết kế và biện pháp thi công.

Chủ đầu tư có trách nhiệm xem xét, quyết định việc bổ sung nội dung nhiệm vụ khảo sát trong các trường hợp quy định theo đề nghị của các nhà thầu thiết kế, khảo sát xây dựng, thi công xây dựng và chịu trách nhiệm trước pháp luật về quyết định của mình.

2.2.2. Nội dung báo cáo kết quả khảo sát xây dựng

Nội dung báo cáo kết quả khảo sát xây dựng gồm:

- Nội dung chủ yếu của nhiệm vụ khảo sát xây dựng;
- Đặc điểm, quy mô, tính chất của công trình;
- Vị trí và điều kiện tự nhiên của khu vực khảo sát xây dựng;
- Tiêu chuẩn về khảo sát xây dựng được áp dụng;
- Khối lượng khảo sát;
- Quy trình, phương pháp và thiết bị khảo sát;
- Phân tích số liệu, đánh giá kết quả khảo sát;
- Đề xuất giải pháp kỹ thuật phục vụ cho việc thiết kế, thi công xây dựng công trình;
- Kết luận và kiến nghị;
- Tài liệu tham khảo;

- Các phụ lục kèm theo.

Báo cáo kết quả khảo sát xây dựng phải được chủ đầu tư kiểm tra, nghiệm thu theo quy định và là cơ sở để thực hiện các bước thiết kế xây dựng công trình.

Nhà thầu khảo sát xây dựng phải chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư và pháp luật về tính trung thực và tính chính xác của kết quả khảo sát; bồi thường thiệt hại khi thực hiện không đúng nhiệm vụ khảo sát, phát sinh khối lượng do khảo sát sai; sử dụng các thông tin, tài liệu, quy chuẩn, tiêu chuẩn về khảo sát xây dựng không phù hợp và các hành vi vi phạm khác gây ra thiệt hại.

2.2.3. Trách nhiệm của nhà thầu khảo sát xây dựng về bảo vệ môi trường và các công trình xây dựng trong khu vực khảo sát

Trong quá trình thực hiện khảo sát tại hiện trường, nhà thầu khảo sát xây dựng có trách nhiệm:

- Không được làm ô nhiễm nguồn nước, không khí và gây tiếng ồn quá giới hạn cho phép;
- Chỉ được phép chặt cây, hoa màu khi được tổ chức, cá nhân quản lý hoặc sở hữu cây, hoa màu cho phép;
- Phục hồi lại hiện trường khảo sát xây dựng;
- Bảo vệ công trình hạ tầng kỹ thuật và các công trình xây dựng khác trong vùng, địa điểm khảo sát. Nếu gây hư hại cho các công trình đó thì phải bồi thường thiệt hại.

2.2.4. Giám sát công tác khảo sát xây dựng

Trách nhiệm giám sát công tác khảo sát xây dựng:

- Nhà thầu khảo sát xây dựng phải có bộ phận chuyên trách tự giám sát công tác khảo sát xây dựng;
- Chủ đầu tư thực hiện giám sát công tác khảo sát xây dựng thường xuyên, có hệ thống từ khi bắt đầu khảo sát đến khi hoàn thành công việc. Trường hợp không có đủ điều kiện năng lực thì chủ đầu tư phải thuê tư vấn giám sát công tác khảo sát xây dựng.

Nội dung tự giám sát công tác khảo sát xây dựng của nhà thầu khảo sát xây dựng:

- Theo dõi, kiểm tra việc thực hiện theo phương án kỹ thuật khảo sát xây dựng đã được chủ đầu tư phê duyệt;
- Ghi chép kết quả theo dõi, kiểm tra vào nhật ký khảo sát xây dựng.

Nội dung giám sát công tác khảo sát xây dựng của chủ đầu tư:

- Kiểm tra điều kiện năng lực hoạt động xây dựng của các nhà thầu khảo sát xây dựng so với hồ sơ dự thầu về nhân lực, thiết bị máy móc phục vụ khảo sát, phòng thí nghiệm được nhà thầu khảo sát xây dựng sử dụng;
- Theo dõi, kiểm tra vị trí khảo sát, khối lượng khảo sát và việc thực hiện quy trình khảo sát theo phương án kỹ thuật đã được phê duyệt. Kết quả theo dõi, kiểm tra phải được ghi chép vào nhật ký khảo sát xây dựng;

- Theo dõi và yêu cầu nhà thầu khảo sát xây dựng thực hiện bảo vệ môi trường và các công trình xây dựng trong khu vực khảo sát theo quy định.

2.2.5. Nghiệm thu kết quả khảo sát xây dựng

Căn cứ để nghiệm thu báo cáo kết quả khảo sát xây dựng:

- Hợp đồng khảo sát xây dựng;
- Nhiệm vụ và phương án kỹ thuật khảo sát xây dựng đã được chủ đầu tư phê duyệt;
- Tiêu chuẩn khảo sát xây dựng được áp dụng;
- Báo cáo kết quả khảo sát xây dựng.

Nội dung nghiệm thu:

- Đánh giá chất lượng công tác khảo sát so với nhiệm vụ khảo sát xây dựng và tiêu chuẩn khảo sát xây dựng được áp dụng;
- Kiểm tra hình thức và số lượng của báo cáo kết quả khảo sát xây dựng;
- Nghiệm thu khối lượng công việc khảo sát xây dựng theo hợp đồng khảo sát xây dựng đã ký kết. Trường hợp kết quả khảo sát xây dựng thực hiện đúng hợp đồng khảo sát và tiêu chuẩn xây dựng áp dụng nhưng không đáp ứng được mục tiêu đầu tư đã đề ra của chủ đầu tư thì chủ đầu tư vẫn phải thanh toán phần đã nghiệm thu theo hợp đồng.

2.3. Quản lý chất lượng thiết kế xây dựng công trình

2.3.1. Căn cứ lập và hồ sơ các bước thiết kế

2.3.1.1. Thiết kế kỹ thuật

Căn cứ để lập thiết kế kỹ thuật:

- Nhiệm vụ thiết kế, thiết kế cơ sở trong dự án đầu tư xây dựng công trình được phê duyệt;
- Báo cáo kết quả khảo sát xây dựng bước thiết kế cơ sở, các số liệu bổ sung về khảo sát xây dựng và các điều kiện khác tại địa điểm xây dựng phục vụ bước thiết kế kỹ thuật;
- Các quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng được áp dụng;
- Các yêu cầu khác của chủ đầu tư.

Hồ sơ thiết kế kỹ thuật phải phù hợp với thiết kế cơ sở và dự án đầu tư xây dựng được duyệt, bao gồm:

a) Thuyết minh gồm các nội dung theo quy định, nhưng phải tính toán lại và làm rõ phương án lựa chọn kỹ thuật sản xuất, dây chuyền công nghệ, lựa chọn thiết bị, so sánh các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật, kiểm tra các số liệu làm căn cứ thiết kế; các chỉ dẫn kỹ thuật; giải thích những nội dung mà bản vẽ thiết kế chưa thể hiện được và các nội dung khác theo yêu cầu của chủ đầu tư;

b) Bản vẽ phải thể hiện chi tiết về các kích thước, thông số kỹ thuật chủ yếu, vật liệu chính đảm bảo đủ điều kiện để lập dự toán, tổng dự toán và lập thiết kế bản vẽ thi công công trình xây dựng;

c) Dự toán, tổng dự toán xây dựng công trình.

2.3.1.2. Thiết kế bản vẽ thi công

Căn cứ để lập thiết kế bản vẽ thi công:

- Nhiệm vụ thiết kế do chủ đầu tư phê duyệt đối với trường hợp thiết kế một bước; thiết kế cơ sở được phê duyệt đối với trường hợp thiết kế hai bước; thiết kế kỹ thuật được phê duyệt đối với trường hợp thiết kế ba bước;

- Các tiêu chuẩn xây dựng và chỉ dẫn kỹ thuật được áp dụng;

- Các yêu cầu khác của chủ đầu tư.

Hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công bao gồm:

- Thuyết minh phải giải thích đầy đủ các nội dung mà bản vẽ không thể hiện được để người trực tiếp thi công xây dựng thực hiện theo đúng thiết kế;

- Bản vẽ phải thể hiện chi tiết tất cả các bộ phận của công trình, các cấu tạo với đầy đủ các kích thước, vật liệu và thông số kỹ thuật để thi công chính xác và đủ điều kiện để lập dự toán thi công xây dựng công trình;

- Dự toán thi công xây dựng công trình.

2.3.2. Yêu cầu về quy cách hồ sơ thiết kế xây dựng công trình

Bản vẽ thiết kế xây dựng công trình phải có kích cỡ, tỷ lệ, khung tên và được thể hiện theo các tiêu chuẩn xây dựng. Trong khung tên từng bản vẽ phải có tên, chữ ký của người trực tiếp thiết kế, chủ trì thiết kế, chủ nhiệm thiết kế, người đại diện theo pháp luật của nhà thầu thiết kế và dấu của nhà thầu thiết kế xây dựng công trình, trừ trường hợp nhà thầu thiết kế là cá nhân hành nghề độc lập.

Các bản thuyết minh, bản vẽ thiết kế, dự toán phải được đóng thành tập hồ sơ thiết kế theo khuôn khổ thống nhất có danh mục, đánh số, ký hiệu để tra cứu và bảo quản lâu dài.

2.3.3. Nghiệm thu hồ sơ thiết kế xây dựng công trình

Sản phẩm thiết kế trước khi đưa ra thi công phải được chủ đầu tư nghiệm thu và xác nhận. Chủ đầu tư phải chịu trách nhiệm về các bản vẽ thiết kế giao cho nhà thầu thi công xây dựng. Biên bản nghiệm thu hồ sơ thiết kế xây dựng công trình được lập theo mẫu quy định.

Căn cứ nghiệm thu hồ sơ thiết kế xây dựng công trình:

- Hợp đồng giao nhận thầu thiết kế xây dựng công trình;

- Nhiệm vụ thiết kế, thiết kế các bước trước đó đã được phê duyệt;

- Quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng được áp dụng;

- Hồ sơ thiết kế xây dựng công trình gồm thuyết minh, bản vẽ thiết kế và dự toán, tổng dự toán.

Nội dung nghiệm thu:

- Đánh giá chất lượng thiết kế;

- Kiểm tra hình thức và số lượng hồ sơ thiết kế xây dựng công trình.

Tùy theo tính chất, quy mô và yêu cầu của công trình xây dựng, chủ đầu tư được thuê tư vấn có đủ điều kiện năng lực phù hợp với loại, cấp công trình để thực hiện thẩm tra thiết kế và phải chịu trách nhiệm về kết quả thẩm tra. Trường hợp thiết kế không bảo đảm yêu cầu theo hợp đồng thì nhà thầu thiết kế phải thiết kế lại và chịu mọi chi phí, kể cả chi phí thẩm tra thiết kế.

Nhà thầu thiết kế xây dựng công trình chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư và pháp luật về chất lượng thiết kế xây dựng công trình và phải bồi thường thiệt hại khi sử dụng thông tin, tài liệu, quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng, giải pháp kỹ thuật, công nghệ không phù hợp gây ảnh hưởng đến chất lượng công trình xây dựng và các hành vi vi phạm khác gây ra thiệt hại.

2.3.4. Thay đổi thiết kế xây dựng công trình

Thiết kế xây dựng công trình đã phê duyệt chỉ được phép thay đổi trong các trường hợp sau đây:

- Khi dự án đầu tư xây dựng công trình được điều chỉnh có yêu cầu phải thay đổi thiết kế;
- Trong quá trình thi công xây dựng công trình phát hiện thấy những yếu tố bất hợp lý nếu không thay đổi thiết kế sẽ ảnh hưởng đến chất lượng công trình, tiến độ thi công xây dựng, biện pháp thi công và hiệu quả đầu tư của dự án.

Trường hợp thay đổi thiết kế bản vẽ thi công mà không làm thay đổi thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế cơ sở được duyệt thì chủ đầu tư hoặc nhà thầu giám sát thi công xây dựng của chủ đầu tư được sửa đổi thiết kế. Những người sửa đổi thiết kế phải ký tên, chịu trách nhiệm về việc sửa đổi của mình.

2.4. Quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình

2.4.1. Tổ chức quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình

Quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình bao gồm các hoạt động quản lý chất lượng của nhà thầu thi công xây dựng; giám sát thi công xây dựng công trình và nghiệm thu công trình xây dựng của chủ đầu tư; giám sát tác giả của nhà thầu thiết kế xây dựng công trình.

Nhà thầu thi công xây dựng công trình phải có hệ thống quản lý chất lượng để thực hiện nội dung quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình theo quy định.

Chủ đầu tư phải tổ chức giám sát thi công xây dựng công trình theo nội dung quy định. Trường hợp chủ đầu tư không có tổ chức tư vấn giám sát đủ điều kiện năng lực thì phải thuê tổ chức tư vấn giám sát thi công xây dựng có đủ điều kiện năng lực hoạt động xây dựng thực hiện. Chủ đầu tư tổ chức nghiệm thu công trình xây dựng.

Nhà thầu thiết kế xây dựng công trình thực hiện giám sát tác giả.

2.4.2. Quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình của các chủ thể

2.4.2.1. Quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình của nhà thầu

Nội dung quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình của nhà thầu:

- Lập hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với yêu cầu, tính chất, quy mô công trình xây dựng, trong đó quy định trách nhiệm của từng cá nhân, bộ phận thi công xây dựng công trình trong việc quản lý chất lượng công trình xây dựng;
- Thực hiện các thí nghiệm kiểm tra vật liệu, cấu kiện, vật tư, thiết bị công trình, thiết bị công nghệ trước khi xây dựng và lắp đặt vào công trình xây dựng theo tiêu chuẩn và yêu cầu thiết kế;
- Lập và kiểm tra thực hiện biện pháp thi công, tiến độ thi công;
- Lập và ghi nhật ký thi công xây dựng công trình theo quy định;
- Kiểm tra an toàn lao động, vệ sinh môi trường bên trong và bên ngoài công trường;
- Nghiệm thu nội bộ và lập bản vẽ hoàn công cho bộ phận công trình xây dựng, hạng mục công trình xây dựng và công trình xây dựng hoàn thành;
- Báo cáo chủ đầu tư về tiến độ, chất lượng, khối lượng, an toàn lao động và vệ sinh môi trường thi công xây dựng theo yêu cầu của chủ đầu tư;
- Chuẩn bị tài liệu làm căn cứ nghiệm thu theo quy định và lập phiếu yêu cầu chủ đầu tư tổ chức nghiệm thu.

Nhà thầu thi công xây dựng công trình phải chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư và pháp luật về chất lượng công việc do mình đảm nhận; bồi thường thiệt hại khi vi phạm hợp đồng, sử dụng vật liệu không đúng chủng loại, thi công không bảo đảm chất lượng hoặc gây hư hỏng, gây ô nhiễm môi trường và các hành vi khác gây ra thiệt hại.

2.4.2.2. Quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình của tổng thầu và nhà thầu phụ

Tổng thầu thực hiện việc quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình và giám sát chất lượng thi công xây dựng công trình đối với nhà thầu phụ theo quy định.

Tổng thầu phải chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư và pháp luật về chất lượng công việc do mình đảm nhận và do các nhà thầu phụ thực hiện; bồi thường thiệt hại khi vi phạm hợp đồng, sử dụng vật liệu không đúng chủng loại, thi công không bảo đảm chất lượng hoặc gây hư hỏng, gây ô nhiễm môi trường và các hành vi vi phạm khác gây ra thiệt hại.

Nhà thầu phụ phải chịu trách nhiệm trước tổng thầu về chất lượng phần công việc do mình đảm nhận.

2.4.3. Giám sát chất lượng thi công xây dựng công trình

2.4.3.1. Giám sát chất lượng thi công xây dựng công trình của chủ đầu tư

Nội dung giám sát chất lượng thi công xây dựng công trình của chủ đầu tư:

- Kiểm tra các điều kiện khởi công công trình xây dựng theo quy định;

- Kiểm tra sự phù hợp năng lực của nhà thầu thi công xây dựng công trình với hồ sơ dự thầu và hợp đồng xây dựng, bao gồm:

- + Kiểm tra về nhân lực, thiết bị thi công của nhà thầu thi công xây dựng công trình đưa vào công trường;

- + Kiểm tra hệ thống quản lý chất lượng của nhà thầu thi công xây dựng công trình;

- + Kiểm tra giấy phép sử dụng các máy móc, thiết bị, vật tư có yêu cầu an toàn phục vụ thi công xây dựng công trình;

- + Kiểm tra phòng thí nghiệm và các cơ sở sản xuất vật liệu, cấu kiện, sản phẩm xây dựng phục vụ thi công xây dựng của nhà thầu thi công xây dựng công trình.

- Kiểm tra và giám sát chất lượng vật tư, vật liệu và thiết bị lắp đặt vào công trình do nhà thầu thi công xây dựng công trình cung cấp theo yêu cầu của thiết kế, bao gồm:

- + Kiểm tra giấy chứng nhận chất lượng của nhà sản xuất, kết quả thí nghiệm của các phòng thí nghiệm hợp chuẩn và kết quả kiểm định chất lượng thiết bị của các tổ chức được cơ quan nhà nước có thẩm quyền công nhận đối với vật liệu, cấu kiện, sản phẩm xây dựng, thiết bị lắp đặt vào công trình trước khi đưa vào xây dựng công trình;

- + Khi nghi ngờ các kết quả kiểm tra chất lượng vật liệu, thiết bị lắp đặt vào công trình do nhà thầu thi công xây dựng cung cấp thì chủ đầu tư thực hiện kiểm tra trực tiếp vật tư, vật liệu và thiết bị lắp đặt vào công trình xây dựng.

- Kiểm tra và giám sát trong quá trình thi công xây dựng công trình, bao gồm:

- + Kiểm tra biện pháp thi công của nhà thầu thi công xây dựng công trình;

- + Kiểm tra và giám sát thường xuyên có hệ thống quá trình nhà thầu thi công xây dựng công trình triển khai các công việc tại hiện trường. Kết quả kiểm tra đều phải ghi nhận ký giám sát của chủ đầu tư hoặc biên bản kiểm tra theo quy định;

- + Xác nhận bản vẽ hoàn công;

- + Tổ chức nghiệm thu công trình xây dựng theo quy định;

- + Tập hợp, kiểm tra tài liệu phục vụ nghiệm thu công việc xây dựng, bộ phận công trình, giai đoạn thi công xây dựng, nghiệm thu thiết bị, nghiệm thu hoàn thành từng hạng mục công trình xây dựng và hoàn thành công trình xây dựng;

- + Phát hiện sai sót, bất hợp lý về thiết kế để điều chỉnh hoặc yêu cầu nhà thầu thiết kế điều chỉnh;

- + Tổ chức kiểm định lại chất lượng bộ phận công trình, hạng mục công trình và công trình xây dựng khi có nghi ngờ về chất lượng;

- + Chủ trì, phối hợp với các bên liên quan giải quyết những vướng mắc, phát sinh trong thi công xây dựng công trình.

Nội dung giám sát chất lượng thi công xây dựng công trình của chủ đầu tư đối với hình thức tổng thầu.

a) Trường hợp thực hiện hình thức tổng thầu thi công xây dựng và tổng thầu thiết kế, cung ứng vật tư thiết bị, thi công xây dựng công trình (EPC):

- Thực hiện các công việc: kiểm tra các điều kiện khởi công; kiểm tra sự phù hợp về năng lực của nhà thầu thi công, kiểm tra và giám sát chất lượng vật tư, vật liệu, thiết bị lắp đặt vào công trình đối với tổng thầu và với các nhà thầu phụ;

- Thực hiện kiểm tra và giám sát trong quá trình thi công xây dựng công trình đối với tổng thầu xây dựng;

- Tham gia cùng tổng thầu kiểm tra và giám sát thi công xây dựng của các nhà thầu phụ.

b) Trường hợp thực hiện hình thức tổng thầu chìa khóa trao tay:

- Chủ đầu tư phê duyệt tiến độ thi công xây dựng công trình và thời điểm nghiệm thu hoàn thành công trình xây dựng;

- Trước khi nghiệm thu hoàn thành công trình, chủ đầu tư tiếp nhận tài liệu và kiểm định chất lượng công trình xây dựng nếu thấy cần thiết làm căn cứ để nghiệm thu.

Chủ đầu tư phải thông báo quyết định về nhiệm vụ, quyền hạn của người giám sát thi công xây dựng công trình cho nhà thầu thi công xây dựng công trình và nhà thầu thiết kế xây dựng công trình biết để phối hợp thực hiện.

Chủ đầu tư chịu trách nhiệm bồi thường do vi phạm hợp đồng cho nhà thầu thi công xây dựng công trình; chịu trách nhiệm trước pháp luật khi nghiệm thu không bảo đảm chất lượng làm sai lệch kết quả nghiệm thu, nghiệm thu khối lượng không đúng, sai thiết kế và các hành vi vi phạm khác. Khi phát hiện các sai phạm về chất lượng công trình xây dựng của nhà thầu thi công xây dựng công trình thì phải buộc nhà thầu dừng thi công và yêu cầu khắc phục hậu quả.

Nhà thầu giám sát thi công xây dựng công trình của chủ đầu tư phải bồi thường thiệt hại do vi phạm hợp đồng; chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ đầu tư khi nghiệm thu không bảo đảm chất lượng theo tiêu chuẩn và chỉ dẫn kỹ thuật được áp dụng, sai thiết kế và các hành vi khác gây ra thiệt hại.

2.4.3.2. Giám sát tác giả của nhà thầu thiết kế xây dựng công trình

Nhà thầu thiết kế xây dựng công trình cử người đủ năng lực để thực hiện giám sát tác giả theo quy định trong quá trình thi công xây dựng.

Khi phát hiện thi công sai với thiết kế, người giám sát tác giả phải ghi nhận ký giám sát của chủ đầu tư yêu cầu thực hiện đúng thiết kế. Trong trường hợp không khắc phục, nhà thầu thiết kế xây dựng công trình phải có văn bản thông báo cho chủ đầu tư. Việc thay đổi thiết kế trong quá trình thi công phải tuân thủ quy định.

Nhà thầu thiết kế xây dựng công trình có trách nhiệm tham gia nghiệm thu công trình xây dựng khi có yêu cầu của chủ đầu tư. Qua giám sát, nếu phát hiện hạng mục công trình, công trình xây dựng không đủ điều kiện nghiệm thu thì nhà thầu thiết kế xây dựng công trình phải có văn bản gửi chủ đầu tư nêu rõ lý do từ chối nghiệm thu.

2.4.4. Nghiệm thu công trình xây dựng

2.4.4.1. Tổ chức nghiệm thu công trình xây dựng

Nhà thầu thi công xây dựng phải tự tổ chức nghiệm thu các công việc xây dựng, đặc biệt các công việc, bộ phận bị che khuất; bộ phận công trình; các hạng mục công trình và công trình, trước khi yêu cầu chủ đầu tư nghiệm thu. Đối với những công việc xây dựng đã được nghiệm thu nhưng chưa thi công ngay thì trước khi thi công xây dựng phải nghiệm thu lại. Đối với công việc, giai đoạn thi công xây dựng sau khi nghiệm thu được chuyển nhà thầu khác thực hiện tiếp thì phải được nhà thầu đó xác nhận, nghiệm thu.

Chủ đầu tư có trách nhiệm tổ chức nghiệm thu công trình xây dựng kịp thời sau khi có phiếu yêu cầu nghiệm thu của nhà thầu thi công xây dựng. Nghiệm thu công trình xây dựng được phân thành:

- Nghiệm thu từng công việc xây dựng trong quá trình thi công xây dựng;
- Nghiệm thu bộ phận công trình xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng;
- Nghiệm thu hoàn thành hạng mục công trình, công trình xây dựng để đưa vào sử dụng.

Các hạng mục công trình xây dựng hoàn thành và công trình xây dựng hoàn thành chỉ được phép đưa vào sử dụng sau khi được chủ đầu tư nghiệm thu.

Khi chủ đầu tư, nhà thầu là người nước ngoài thì các biên bản nghiệm thu, bản vẽ hoàn công bộ phận công trình và công trình xây dựng được thể hiện bằng tiếng Việt và tiếng nước ngoài do chủ đầu tư lựa chọn.

2.4.4.2. Nghiệm thu công việc xây dựng

Căn cứ nghiệm thu công việc xây dựng:

- Phiếu yêu cầu nghiệm thu của nhà thầu thi công xây dựng;
- Hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công được chủ đầu tư phê duyệt và những thay đổi thiết kế đã được chấp thuận;
- Quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng được áp dụng;
- Tài liệu chỉ dẫn kỹ thuật kèm theo hợp đồng xây dựng;
- Các kết quả kiểm tra, thí nghiệm chất lượng vật liệu, thiết bị được thực hiện trong quá trình xây dựng;
- Nhật ký thi công, nhật ký giám sát của chủ đầu tư và các văn bản khác có liên quan đến đối tượng nghiệm thu;
- Biên bản nghiệm thu nội bộ công việc xây dựng của nhà thầu thi công xây dựng.

Nội dung và trình tự nghiệm thu:

- Kiểm tra đối tượng nghiệm thu tại hiện trường: công việc xây dựng, thiết bị lắp đặt tỉnh tại hiện trường;
- Kiểm tra các kết quả thử nghiệm, đo lường mà nhà thầu thi công xây dựng phải thực hiện để xác định chất lượng và khối lượng của vật liệu, cấu kiện xây dựng, thiết bị lắp đặt vào công trình;

- Đánh giá sự phù hợp của công việc xây dựng và việc lắp đặt thiết bị so với thiết kế, tiêu chuẩn xây dựng và tài liệu chỉ dẫn kỹ thuật;

- Nghiệm thu cho phép thực hiện công việc tiếp theo. Kết quả nghiệm thu phân xây dựng được lập thành biên bản theo mẫu quy định. Những người trực tiếp nghiệm thu phải ký tên và ghi rõ họ tên trong biên bản nghiệm thu.

Thành phần trực tiếp nghiệm thu:

- Người giám sát thi công xây dựng công trình của chủ đầu tư hoặc người giám sát thi công xây dựng công trình của tổng thầu đối với hình thức hợp đồng tổng thầu;

- Người phụ trách kỹ thuật thi công trực tiếp của nhà thầu thi công xây dựng công trình.

Trong trường hợp hợp đồng tổng thầu, người giám sát thi công xây dựng công trình của chủ đầu tư tham dự để kiểm tra công tác nghiệm thu công việc của tổng thầu đối với nhà thầu phụ.

Trường hợp công việc không được nghiệm thu do lỗi của nhà thầu thi công xây dựng thì nhà thầu phải khắc phục hậu quả và chịu mọi chi phí kể cả chi phí kiểm định phúc tra. Trường hợp công việc không được nghiệm thu do lỗi của chủ đầu tư thì chủ đầu tư phải có trách nhiệm khắc phục hậu quả và đền bù phí tổn cho nhà thầu thi công xây dựng công trình.

2.4.4.3. Nghiệm thu bộ phận công trình xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng

Căn cứ nghiệm thu bộ phận công trình xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng:

- Các tài liệu quy định như đối với nghiệm thu công việc xây dựng (trừ biên bản nghiệm thu nội bộ công việc xây dựng của nhà thầu) và các kết quả thí nghiệm khác;

- Biên bản nghiệm thu các công việc thuộc bộ phận công trình xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng được nghiệm thu;

- Bản vẽ hoàn công bộ phận công trình xây dựng;

- Biên bản nghiệm thu bộ phận công trình xây dựng và giai đoạn thi công xây dựng hoàn thành của nội bộ nhà thầu thi công xây dựng;

- Công tác chuẩn bị các công việc để triển khai giai đoạn thi công xây dựng tiếp theo.

Nội dung và trình tự nghiệm thu:

- Kiểm tra đối tượng nghiệm thu tại hiện trường: bộ phận công trình xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng, chạy thử đơn động và liên động không tải;

- Kiểm tra các kết quả thử nghiệm, đo lường do nhà thầu thi công xây dựng đã thực hiện;

- Kiểm tra bản vẽ hoàn công bộ phận công trình xây dựng;

- Kết luận về sự phù hợp với tiêu chuẩn và thiết kế xây dựng công trình được phê duyệt; cho phép chuyển giai đoạn thi công xây dựng.

Thành phần trực tiếp nghiệm thu:

- Người phụ trách bộ phận giám sát thi công xây dựng công trình của chủ đầu tư hoặc người phụ trách bộ phận giám sát thi công xây dựng công trình của tổng thầu trong

trường hợp nghiệm thu bộ phận công trình xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng do nhà thầu phụ thực hiện;

- Người phụ trách thi công trực tiếp của nhà thầu thi công xây dựng công trình;

Trong trường hợp hợp đồng tổng thầu, người phụ trách bộ phận giám sát thi công xây dựng công trình của chủ đầu tư tham dự để kiểm tra công tác nghiệm thu của tổng thầu đối với các nhà thầu phụ.

2.4.4.4. Nghiệm thu hoàn thành hạng mục công trình xây dựng, công trình xây dựng đưa vào sử dụng

Căn cứ nghiệm thu hoàn thành hạng mục công trình xây dựng và công trình xây dựng đưa vào sử dụng:

- Các tài liệu quy định:
- + Phiếu yêu cầu nghiệm thu của nhà thầu thi công xây dựng;
- + Hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công được chủ đầu tư phê duyệt và những thay đổi thiết kế đã được chấp thuận;
- + Quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng được áp dụng;
- + Tài liệu chỉ dẫn kỹ thuật kèm theo hợp đồng xây dựng;
- + Các kết quả kiểm tra, thí nghiệm chất lượng vật liệu, thiết bị được thực hiện trong quá trình xây dựng;
- Biên bản nghiệm thu bộ phận công trình xây dựng, giai đoạn thi công xây dựng;
- Kết quả thí nghiệm, hiệu chỉnh, vận hành liên động có tải hệ thống thiết bị công nghệ;
- Bản vẽ hoàn công công trình xây dựng;
- Biên bản nghiệm thu hoàn thành hạng mục công trình xây dựng, công trình xây dựng của nội bộ nhà thầu thi công xây dựng;
- Văn bản chấp thuận của cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền về phòng chống cháy, nổ; an toàn môi trường; an toàn vận hành theo quy định.

Nội dung và trình tự nghiệm thu hoàn thành hạng mục công trình xây dựng, công trình xây dựng:

- Kiểm tra hiện trường;
- Kiểm tra bản vẽ hoàn công công trình xây dựng;
- Kiểm tra kết quả thử nghiệm, vận hành thử đồng bộ hệ thống máy móc thiết bị công nghệ;
- Kiểm tra các văn bản chấp thuận của cơ quan nhà nước có thẩm quyền về phòng chống cháy, nổ, an toàn môi trường, an toàn vận hành;
- Kiểm tra quy trình vận hành và quy trình bảo trì công trình xây dựng;
- Chấp thuận nghiệm thu để đưa công trình xây dựng vào khai thác sử dụng.

Thành phần trực tiếp nghiệm thu gồm:

a) Phía chủ đầu tư:

- Người đại diện theo pháp luật và người phụ trách bộ phận giám sát thi công xây dựng công trình của chủ đầu tư;
- Người đại diện theo pháp luật và người phụ trách bộ phận giám sát thi công xây dựng công trình của nhà thầu giám sát thi công xây dựng công trình.

b) Phía nhà thầu thi công xây dựng công trình:

- Người đại diện theo pháp luật;
- Người phụ trách thi công trực tiếp.

c) Phía nhà thầu thiết kế xây dựng công trình tham gia nghiệm thu theo yêu cầu của chủ đầu tư xây dựng công trình:

- Người đại diện theo pháp luật;
- Chủ nhiệm thiết kế.

2.4.5. Bản vẽ hoàn công

Bản vẽ hoàn công là bản vẽ bộ phận công trình, công trình xây dựng hoàn thành, trong đó thể hiện kích thước thực tế so với kích thước thiết kế, được lập trên cơ sở bản vẽ thiết kế thi công đã được phê duyệt. Mọi sửa đổi so với thiết kế được duyệt phải được thể hiện trên bản vẽ hoàn công.

Trong trường hợp các kích thước, thông số thực tế thi công của bộ phận công trình xây dựng, công trình xây dựng đúng với các kích thước, thông số của thiết kế bản vẽ thi công thì bản vẽ thiết kế đó là bản vẽ hoàn công.

Nhà thầu thi công xây dựng có trách nhiệm lập bản vẽ hoàn công bộ phận công trình xây dựng và công trình xây dựng. Trong bản vẽ hoàn công phải ghi rõ họ tên, chữ ký của người lập bản vẽ hoàn công. Người đại diện theo pháp luật của nhà thầu thi công xây dựng phải ký tên và đóng dấu. Bản vẽ hoàn công là cơ sở để thực hiện bảo hành và bảo trì.

Bản vẽ hoàn công được người giám sát thi công xây dựng của chủ đầu tư ký tên xác nhận.

2.4.6. Kiểm tra và chứng nhận sự phù hợp về chất lượng công trình xây dựng

Đối với các công trình xây dựng khi xảy ra sự cố có thể gây thảm họa phải được kiểm tra và chứng nhận sự phù hợp về chất lượng nhằm đảm bảo an toàn trước khi đưa công trình vào khai thác sử dụng, bao gồm:

- Các công trình xây dựng công cộng tập trung đông người như nhà hát, rạp chiếu bóng, rạp xiếc, trường học, sân vận động, nhà thi đấu, siêu thị và các công trình xây dựng có chức năng tương tự;
- Nhà chung cư, nhà làm việc, khách sạn nhiều tầng;
- Các công trình hóa chất và hóa dầu, công trình kho chứa dầu, khí;
- Các công trình đê, đập, cầu, hầm lớn.

Các công trình quan trọng theo yêu cầu của Thủ tướng Chính phủ phải kiểm tra và chứng nhận chất lượng. Khuyến khích thực hiện kiểm tra và chứng nhận sự phù hợp về chất lượng công trình xây dựng đối với các công trình xây dựng không thuộc các trường hợp quy định như đã nêu trên.

2.5. Hoạt động quản lý chất lượng trong giai đoạn bảo hành

Chủ đầu tư, chủ sở hữu hoặc chủ quản lý sử dụng công trình có trách nhiệm kiểm tra tình trạng công trình xây dựng, phát hiện hư hỏng để yêu cầu nhà thầu thi công xây dựng công trình, nhà thầu cung ứng thiết bị công trình sửa chữa, thay thế; giám sát và nghiệm thu công việc khắc phục, sửa chữa của nhà thầu thi công xây dựng và nhà thầu cung ứng thiết bị công trình xây dựng; xác nhận hoàn thành bảo hành công trình xây dựng cho nhà thầu thi công xây dựng công trình và nhà thầu cung ứng thiết bị công trình.

Nhà thầu thi công xây dựng công trình và nhà thầu cung ứng thiết bị công trình có trách nhiệm tổ chức khắc phục ngay sau khi có yêu cầu của chủ đầu tư, chủ sở hữu hoặc chủ quản lý sử dụng công trình và phải chịu mọi phí tổn khắc phục, được từ chối bảo hành công trình xây dựng và thiết bị công trình trong các trường hợp: (i) công trình xây dựng và thiết bị công trình hư hỏng không phải do lỗi của nhà thầu gây ra; (ii) chủ đầu tư vi phạm pháp luật về xây dựng bị cơ quan nhà nước có thẩm quyền buộc tháo dỡ; (iii) sử dụng thiết bị, công trình xây dựng sai quy trình vận hành.

2.6. Quản lý chất lượng công trình sau khi đưa vào sử dụng

Sau khi đã đưa vào sử dụng, các công trình xây dựng phải được bảo trì để vận hành, khai thác lâu dài. Công tác bảo trì bao gồm các cấp độ: duy tu, bảo dưỡng; sửa chữa nhỏ; sửa chữa vừa và sửa chữa lớn.

Nhà thầu khảo sát xây dựng, nhà thầu thiết kế xây dựng công trình, nhà thầu thi công xây dựng công trình, nhà thầu giám sát thi công xây dựng công trình phải bồi thường thiệt hại do lỗi của mình gây ra hư hỏng công trình xây dựng, sự cố công trình xây dựng kể cả sau thời gian bảo hành.

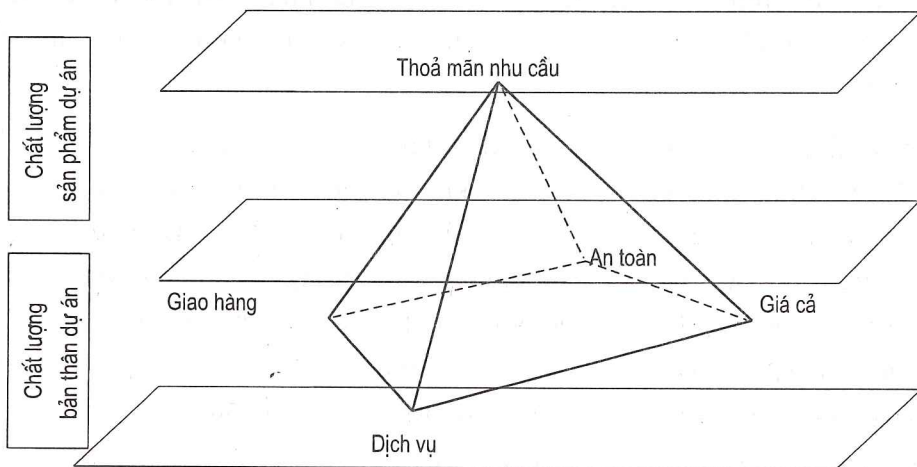
3. CÁC PHƯƠNG PHÁP QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

3.1. Khái niệm quản lý chất lượng dự án

Quản lý chất lượng trong khuôn khổ quản lý dự án là hệ thống các phương pháp, phương tiện và hoạt động hướng tới việc thực hiện các yêu cầu và mong đợi của khách hàng dự án đối với chất lượng bản thân dự án và sản phẩm của nó.

Như vậy có nghĩa là ta có thể phân chia ra quản lý chất lượng bản thân dự án và quản lý chất lượng sản phẩm dự án. Để quản lý chất lượng bản thân dự án ta cần phải hiểu chất lượng của bản thân dự án là gì?

Theo quan niệm về quản lý chất lượng toàn diện thì đối với các sản phẩm thông thường, chất lượng được coi là toàn diện nếu nó không chỉ thoả mãn yêu cầu và mong đợi của khách hàng (các đặc tính vốn có) mà còn phải có các đặc tính "gán cho nó" như giao hàng đúng hạn, dịch vụ và giá cả. Đối với một dự án, các đặc tính vốn có là thuộc về sản phẩm dự án, còn các đặc tính đối với sản phẩm thông thường được coi là gán cho sản phẩm đó thì ở đây, hợp lý hơn nếu gán cho bản thân dự án. Nghĩa là, một dự án là thành công nếu sản phẩm của dự án thoả mãn các yêu cầu và mong đợi của khách hàng về các tiêu chuẩn kỹ thuật, còn bản thân dự án thì phải được hoàn thành đúng thời hạn (giao hàng), trong khuôn khổ ngân sách đã định (giá cả) và với các điều kiện bàn giao thanh toán tốt nhất (dịch vụ). Đối với các dự án có xây dựng người ta còn đặt vấn đề về an ninh, an toàn và ít sự cố trong thi công (hình 4.3).



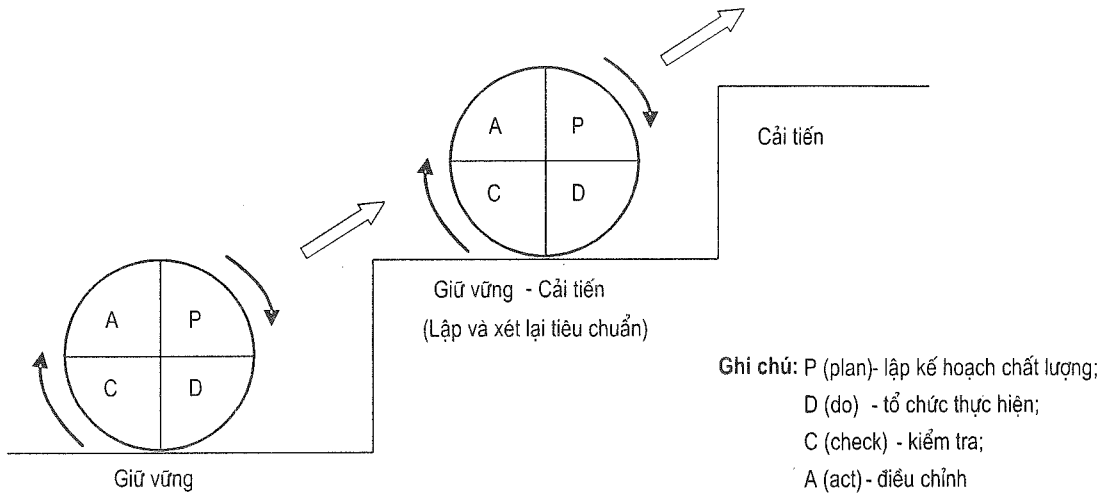
Hình 4.3. Chất lượng sản phẩm dự án và chất lượng bản thân dự án

Mối quan hệ giữa chất lượng sản phẩm dự án và chất lượng bản thân dự án có thể được miêu tả qua các ví dụ đơn giản sau:

- Các nỗ lực đảm bảo hoàn thành dự án đúng thời hạn bằng cách tăng cường độ làm việc có thể dẫn đến sự tăng lên của các sai lỗi trong các quá trình công nghệ, làm ảnh hưởng đến các chỉ tiêu kỹ thuật của sản phẩm. Nghĩa là, các nỗ lực đảm bảo chất lượng bản thân dự án có thể dẫn đến chất lượng kém của sản phẩm dự án.
- Các nỗ lực đảm bảo các yêu cầu về kỹ thuật của sản phẩm dự án dẫn đến sự kéo dài thời gian trong thực hiện các công việc hoặc dẫn đến nhu cầu tăng thêm về chi phí. Như vậy, các nỗ lực đảm bảo chất lượng sản phẩm dự án có thể dẫn đến chất lượng không đảm bảo của bản thân dự án.

3.2. Nội dung và công cụ quản lý chất lượng

Quản lý chất lượng bao gồm tất cả các chức năng như lập kế hoạch chất lượng, tổ chức thực hiện, kiểm tra và điều chỉnh các hoạt động trong dự án nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng. Hình 4.4 thể hiện các nội dung của công tác quản lý chất lượng (vòng tròn W. E. Deming).



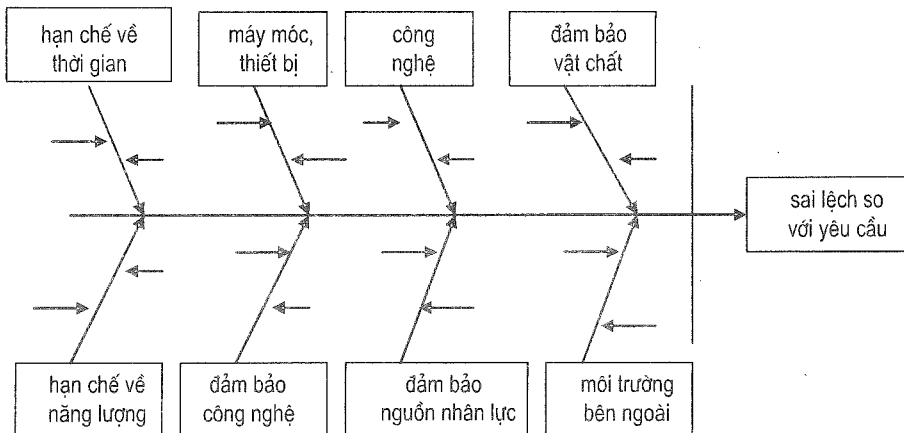
Hình 4.4. Nội dung công tác quản lý chất lượng theo vòng tròn Deming

3.2.1. Lập kế hoạch chất lượng

Đây là giai đoạn đầu tiên của quản lý chất lượng nhằm hình thành chính sách chất lượng. Lập kế hoạch chất lượng chính xác và đầy đủ sẽ giúp định hướng tốt các hoạt động tiếp theo, nó cho phép xác định mục tiêu, phương hướng phát triển chất lượng cho cả dự án theo một hướng thống nhất.

Lập kế hoạch chất lượng bao gồm các công việc:

- Xác lập mục tiêu chất lượng tổng quát và chính sách chất lượng mà dự án theo đuổi;
- Xác định các khách hàng bên trong và bên ngoài, các đối tác mà dự án có liên hệ, chủ thể sẽ tiêu dùng sản phẩm của dự án;
- Xác định các nhu cầu và đặc điểm nhu cầu của khách hàng;
- Phát triển các đặc điểm của sản phẩm và dịch vụ thoả mãn các nhu cầu đó;
- Phát triển các quá trình tạo ra các đặc điểm cần thiết của sản phẩm và dịch vụ;



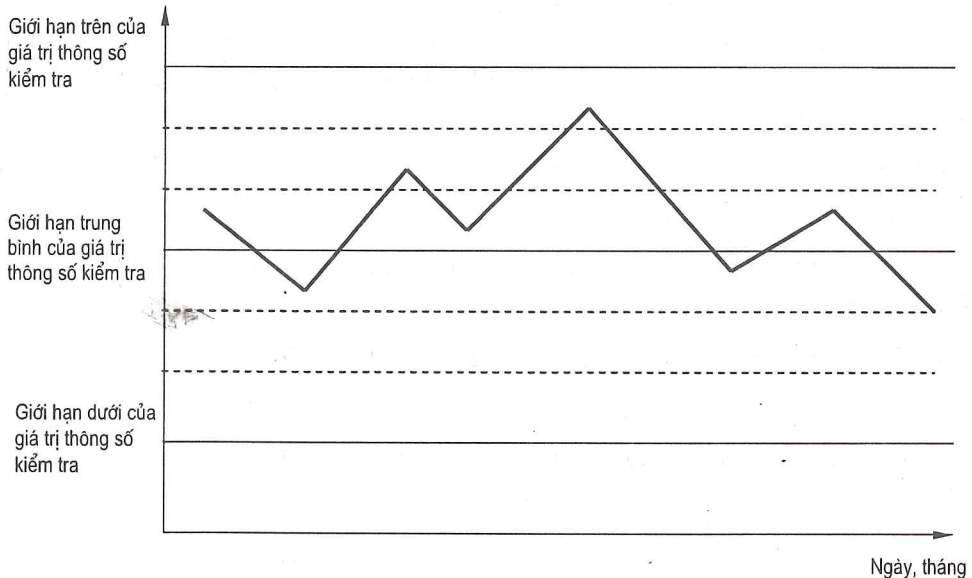
Hình 4.5. Biểu đồ xương cá về nguyên nhân và hậu quả

- Xác định trách nhiệm của từng bộ phận của dự án với chất lượng dự án và chất lượng sản phẩm dự án, chuyển giao các kết quả lập kế hoạch cho các bộ phận.

Để bắt đầu quá trình lập kế hoạch cần có thông tin về chính sách của dự án về lĩnh vực chất lượng; nội dung dự án; mô tả sản phẩm dự án (tốt nhất là những đặc điểm cụ thể từ phía người tiêu dùng); các tiêu chuẩn và yêu cầu đối với chất lượng sản phẩm, dịch vụ, đối với các quá trình công nghệ; tài liệu về hệ thống chất lượng.

Trong quá trình lập kế hoạch chất lượng có thể áp dụng các công cụ sau:

- Phân tích lợi ích - chi phí;
- Xác lập cấp độ mong muốn của các chỉ tiêu chất lượng dự án, xuất phát từ sự so sánh với các chỉ tiêu tương ứng của các dự án khác;
- Các dạng biểu đồ:
 - + Biểu đồ nguyên nhân - hậu quả (biểu đồ xương cá hay biểu đồ I-xi-ka-va) mô tả mối quan hệ nhân quả giữa nguyên nhân và các hậu quả hiện thời và tiềm ẩn. Hình 4.5 mô tả dạng chung nhất của dạng biểu đồ này;



Hình 4.6. Mô hình phiếu kiểm tra thực hiện các công việc dự án

- + Sơ đồ khối mô tả mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau của các phần tử khác nhau của hệ thống hay quá trình;
- Các thử nghiệm.

Kết quả của lập kế hoạch chất lượng là bản kế hoạch chất lượng (kế hoạch các biện pháp kỹ thuật - tổ chức đảm bảo hệ thống chất lượng dự án). Bản kế hoạch này phải trình bày các biện pháp cụ thể thực hiện chính sách chất lượng gắn với thời hạn thực hiện cụ thể, với người chịu trách nhiệm thực hiện, ngân sách và các chỉ tiêu đánh giá.

Trong kế hoạch chất lượng cần có các thủ tục tiến hành các biện pháp kiểm tra và thử nghiệm, danh mục các chỉ tiêu kiểm tra đối với tất cả các công việc và loại sản phẩm.

Trong kế hoạch chất lượng có thể gồm cả bản đồ công nghệ của một số quá trình phức tạp nhất định, các phiếu kiểm tra hướng dẫn thực hiện một số bước cụ thể hay quá trình cụ thể thực hiện công việc.

3.2.2. Tổ chức thực hiện

Đây là quá trình điều khiển các hoạt động tác nghiệp của dự án thông qua các kỹ thuật, phương tiện, phương pháp cụ thể nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm theo đúng những yêu cầu, kế hoạch đã lập. Tổ chức thực hiện có ý nghĩa quyết định đến việc biến kế hoạch chất lượng thành hiện thực.

Tổ chức thực hiện có thể được thực hiện theo các bước sau:

- Đảm bảo mọi nhân viên, mọi bộ phận trong dự án phải nhận thức một cách đầy đủ các mục tiêu, các kế hoạch phải thực hiện của mình;
- Giải thích cho mọi người trong dự án biết chính xác những nhiệm vụ kế hoạch chất lượng cụ thể cần thiết phải thực hiện;
- Tổ chức những chương trình đào tạo, cung cấp những kiến thức kinh nghiệm cần thiết đối với việc thực hiện kế hoạch;
- Cung cấp đầy đủ các nguồn lực ở những lúc và những nơi cần thiết, thiết kế những phương tiện kỹ thuật dùng để kiểm soát chất lượng.

3.2.3. Kiểm tra

Kiểm tra chất lượng là hoạt động theo dõi, thu thập, phát hiện và đánh giá những trục trặc, khuyết tật của quá trình, của sản phẩm và dịch vụ được tiến hành trong mọi khâu, mọi cấp, mọi giai đoạn xuyên suốt vòng đời dự án.

Mục đích của kiểm tra không phải là tập trung vào việc phát hiện sản phẩm hỏng mà là phát hiện những trục trặc, khuyết tật ở mọi khâu, mọi công đoạn, mọi quá trình, tìm kiếm những nguyên nhân gây ra những trục trặc, khuyết tật đó để có những biện pháp ngăn chặn và điều chỉnh kịp thời.

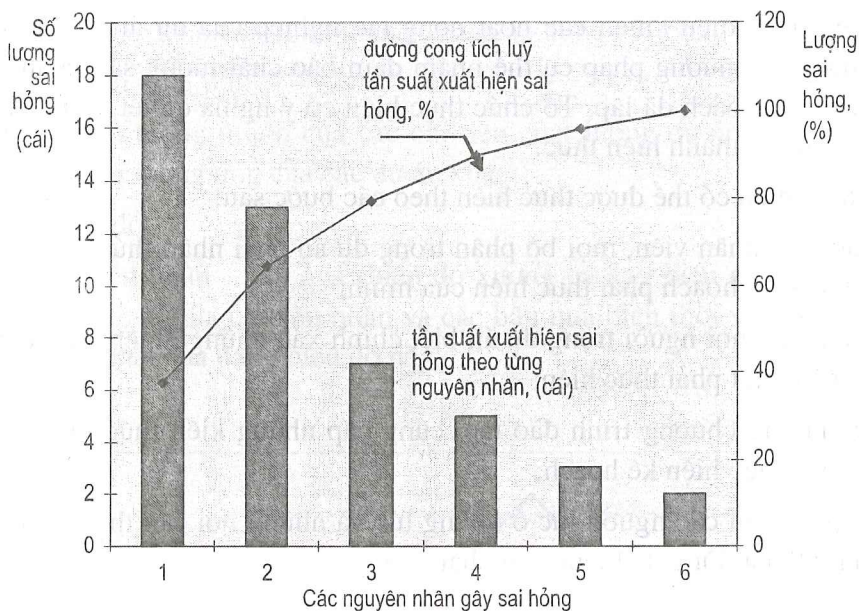
Những nhiệm vụ chủ yếu của kiểm soát chất lượng là:

- Đánh giá tình hình thực hiện chất lượng và xác định mức độ chất lượng đạt được trong thực tế dự án;
- So sánh chất lượng thực tế với kế hoạch để phát hiện ra các sai lệch và đánh giá các sai lệch đó trên các phương diện kinh tế, kỹ thuật và xã hội;
- Phân tích các thông tin về chất lượng làm cơ sở cho cải tiến và khuyến khích cải tiến chất lượng;
- Tiến hành các hoạt động cần thiết nhằm khắc phục những sai lệch, đảm bảo thực hiện đúng những yêu cầu ban đầu.

Kiểm tra chất lượng dự án có thể áp dụng các phương pháp và công cụ sau:

- Các cuộc kiểm tra định kỳ và đột xuất;
- Sử dụng phiếu kiểm tra mô tả bằng biểu đồ kết quả của quá trình (hình 4.6);
- Biểu đồ Pareto biểu diễn các nguyên nhân gây sai lệch, sắp xếp chúng theo thứ tự tần suất xuất hiện.

Hình 4.7 trình bày một mô hình biểu đồ Pareto.



Hình 4.7. Biểu đồ Pareto

3.2.4. Điều chỉnh và cải tiến

Hoạt động điều chỉnh nhằm làm cho các hoạt động của dự án có khả năng thực hiện được các tiêu chuẩn chất lượng đề ra, đồng thời cũng là hoạt động đưa chất lượng dự án thích ứng với tình hình mới nhằm giảm dần khoảng cách giữa những mong đợi của khách hàng và thực tế chất lượng đạt được, thoả mãn nhu cầu của khách hàng ở mức cao hơn.

Các bước công việc điều chỉnh và cải tiến chủ yếu bao gồm:

- Xây dựng những đòi hỏi cụ thể về cải tiến chất lượng, từ đó xây dựng các kế hoạch cải tiến chất lượng;
- Cung cấp các nguồn lực cần thiết như tài chính, kỹ thuật, lao động;
- Động viên, khuyến khích các quá trình thực hiện cải tiến chất lượng.

Khi chỉ tiêu về chất lượng không đạt được cần phân tích xác định sai sót ở khâu nào để tiến hành các hoạt động điều chỉnh. Điều chỉnh về thực chất là quá trình cải tiến chất lượng cho phù hợp với điều kiện môi trường hiện tại của dự án.

Chương 5

KHẢO SÁT, THIẾT KẾ CÔNG TRÌNH XÂY DỰNG

Trong toàn bộ hoạt động xây dựng thì hoạt động khảo sát thiết kế được coi là khâu quyết định nội dung kinh tế kỹ thuật và mỹ thuật của công trình xây dựng. Nội dung của hoạt động khảo sát thiết kế bao gồm các công tác thăm dò khảo sát, thiết kế công trình, lập các văn bản tổng mức đầu tư, tổng dự toán, dự toán tương ứng với từng giai đoạn thiết kế. Giữa các công tác đó có mối liên hệ trực tiếp với nhau. Sản phẩm chung cụ thể của các công tác này chính là các hồ sơ thiết kế dự toán.

1. KHẢO SÁT TRONG XÂY DỰNG

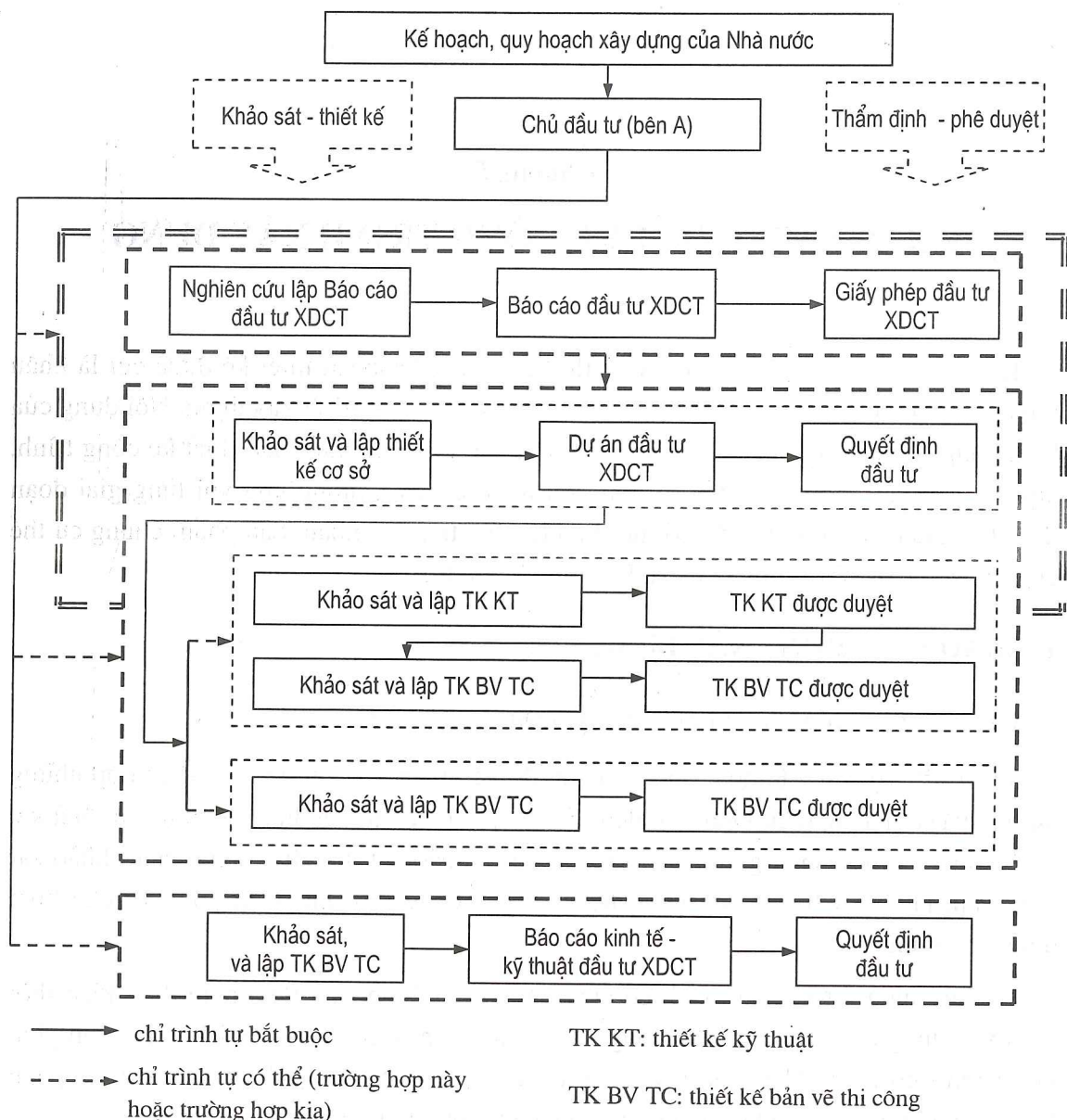
1.1. Mục đích công tác khảo sát xây dựng

Khảo sát xây dựng là hoạt động thị sát, đo vẽ, thăm dò, thu thập và tổng hợp những tài liệu và số liệu về điều kiện tự nhiên của vùng, địa điểm xây dựng để phục vụ thiết kế. Khảo sát xây dựng bao gồm khảo sát địa hình, khảo sát địa chất công trình, khảo sát thuỷ văn, khảo sát hiện trạng công trình và các công việc khảo sát phục vụ cho hoạt động xây dựng.

Để xây dựng được công trình có chất lượng cao đồng thời thoả mãn điều kiện thời gian xây dựng ngắn, chi phí lao động, vật tư tiền vốn ít thì việc thiết kế công trình phải tiến hành trên cơ sở khảo sát xây dựng kỹ lưỡng, trên cơ sở áp dụng các phương pháp tính toán hiện đại cũng như các phương pháp thi công tiên tiến.

Tiến hành khảo sát xây dựng là nhằm giải thích rõ tính cần thiết về mặt xã hội, tính hữu ích về mặt kinh tế, tính khả thi về mặt kỹ thuật của công trình xây dựng. Kết quả khảo sát xây dựng phải nêu rõ phương thức để thoả mãn nhu cầu của xã hội đối với công trình xây dựng, những điều kiện, khả năng xây dựng công trình, lợi ích cho việc xây dựng công trình đó mang lại cho quá trình tái sản xuất xã hội. Không thể nào có một bản thiết kế có chất lượng mà lại không dựa trên cơ sở những tài liệu chuẩn xác của khảo sát xây dựng.

Khảo sát xây dựng bao giờ cũng phải được thực hiện theo một số giai đoạn nhất định dựa trên nguyên tắc từ chung đến riêng, từ tổng quát đến chi tiết nhằm cung cấp những tài liệu chuẩn xác nhất cho thiết kế công trình (hình 5.1).



Hình 5.1. Các giai đoạn khảo sát thiết kế và lập dự án đầu tư xây dựng công trình

Mục đích công tác khảo sát trong các bước thiết kế:

a) *Khảo sát để lập Báo cáo đầu tư xây dựng công trình* là thu thập những tài liệu cần thiết để sơ bộ đánh giá sự cần thiết phải đầu tư xây dựng công trình, các thuận lợi và khó khăn, sơ bộ xác định vị trí, quy mô công trình và ước toán tổng mức đầu tư cũng như sơ bộ đánh giá hiệu quả đầu tư về mặt kinh tế - xã hội của dự án.

b) *Khảo sát và lập thiết kế cơ sở* phục vụ cho việc lập dự án đầu tư xây dựng công trình là thu thập những tài liệu để xác định sự cần thiết phải đầu tư xây dựng công trình, lựa chọn hình thức đầu tư, xác định vị trí cụ thể, quy mô công trình, lựa chọn phương án

công trình tối ưu, đề xuất các giải pháp thiết kế hợp lý, tính tổng mức đầu tư và đánh giá hiệu quả đầu tư về mặt kinh tế - xã hội của dự án.

c) *Khảo sát để lập Thiết kế kỹ thuật* là thu thập những tài liệu cần thiết trên phương án công trình đã được cấp có thẩm quyền phê duyệt (dự án đầu tư xây dựng công trình) để lập hồ sơ thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán, dự toán công trình cũng như lập hồ sơ mời dự thầu, hồ sơ mời đấu thầu hay chỉ định thầu.

d) *Khảo sát để lập Thiết kế bản vẽ thi công* được thực hiện để phục vụ cho thi công các công trình cầu, hầm, cảng, đường bộ... theo các phương án công trình đã được duyệt khi thiết kế kỹ thuật và đấu thầu xây dựng hoặc phục vụ cho việc lập Báo cáo kinh tế - kỹ thuật đầu tư xây dựng công trình trong trường hợp thiết kế một bước.

1.2. Yêu cầu đối với khảo sát xây dựng

Khảo sát xây dựng phải đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- Nhiệm vụ khảo sát phải phù hợp với yêu cầu từng loại công việc, từng bước thiết kế.
- Bảo đảm tính trung thực, khách quan, phản ánh đúng thực tế.
- Khối lượng, nội dung, yêu cầu kỹ thuật đối với khảo sát xây dựng phải phù hợp với nhiệm vụ khảo sát, quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng.
- Đối với khảo sát địa chất công trình thì ngoài các yêu cầu như trên còn phải xác định độ xâm thực, mức độ dao động của nước ngầm theo mùa để đề xuất các biện pháp phòng, chống thích hợp. Đối với những công trình có quy mô lớn, công trình quan trọng phải có khảo sát quan trắc các tác động môi trường đến công trình trong quá trình xây dựng và sử dụng.
- Kết quả khảo sát phải được đánh giá, nghiệm thu theo quy định của pháp luật.

1.3. Nội dung cơ bản của công tác khảo sát xây dựng công trình giao thông

1.3.1. Nội dung công tác khảo sát để lập Báo cáo đầu tư xây dựng công trình

a) Khảo sát tuyến

Nghiên cứu tổng quan các điều kiện tự nhiên vùng tuyến sẽ đi qua (địa hình, địa chất, thủy văn, nguồn cung cấp vật liệu xây dựng...) đồng thời điều tra thu thập các tài liệu khảo sát đã thực hiện (nếu có) và làm việc với các cơ quan hữu quan về lợi ích và khó khăn trong xây dựng cũng như trong khai thác tuyến đường.

Kết quả khảo sát phải sơ bộ đề xuất được hướng tuyến, ước định được quy mô và các giải pháp kỹ thuật của công trình.

Trước khi tiến hành khảo sát ở hiện trường cần tổ chức nghiên cứu toàn diện trên các loại bản đồ hiện có về các điều kiện tự nhiên vùng tuyến đi qua, sơ bộ vạch các phương

án tuyến, bổ sung kết quả thị sát, lựa chọn các phương án tuyến khả thi để tổ chức đo đạc, thu thập các số liệu cần thiết cho thiết kế.

b) Khảo sát thủy văn

Thu thập các tài liệu sẵn có và điều tra bổ sung (nếu chưa có sẵn) về địa hình, địa chất, thủy văn, tình hình ngập lụt, chế độ dòng chảy sông, suối trong vùng, đặc biệt là số liệu về mực nước cao nhất ở các vùng bị ngập của các trạm khí tượng thủy văn, các cơ quan tư vấn khảo sát, thiết kế và quản lý trong ngành, quản lý thủy nông...

Làm việc với các địa phương và các cơ quan hữu quan về các công trình đê, đập thủy lợi, thủy điện hiện đang sử dụng và theo quy hoạch trong tương lai, sự ảnh hưởng của các công trình này tới chế độ thủy văn dọc tuyến và công trình thoát nước trên tuyến, các yêu cầu của thủy lợi đối với công việc xây dựng cầu và đường.

Trên bản đồ sẵn có vạch đường ranh giới các lưu vực tự nước, các vùng bị ngập (nếu có).

Tổ chức thị sát tại thực địa, đánh giá đối chiếu các số liệu thu được qua tài liệu lưu trữ, các tài liệu do địa phương và các cơ quan hữu quan cung cấp.

Tập hồ sơ khảo sát thủy văn dọc tuyến: Thuyết minh các điều kiện địa hình, địa chất, khí tượng, thủy văn vùng bị ngập, chế độ sông, ngòi, dòng chảy của vùng thiết kế, sự ảnh hưởng của các công trình thủy lợi hiện có và dự kiến trong tương lai tới cao độ của công trình và chế độ làm việc của công trình thoát nước trên tuyến. Cung cấp các số liệu khống chế về thủy văn như: mực nước cao nhất, thấp nhất, thời gian ngập... Các văn bản làm việc với địa phương và các cơ quan hữu quan, các tài liệu, số liệu thu thập được. Bản đồ vẽ đường ranh giới các lưu vực tự nước và các vùng bị ngập.

c) Khảo sát địa chất công trình

Xác định một cách tổng quan điều kiện địa chất công trình trên tất cả các phương án đề xuất mà không đi sâu vào chi tiết của từng phương án.

Nội dung cụ thể là thị sát khu vực cùng với các nghiệp vụ khác của tổng thể. Tìm hiểu chi tiết nhiệm vụ kỹ thuật được giao. Thu thập toàn bộ tài liệu địa hình, địa chất công trình, lịch sử nghiên cứu trong vùng của các cơ quan chuyên ngành.

d) Điều kiện kinh tế - xã hội

Là thu thập các tài liệu để:

- Sơ bộ đánh giá đặc điểm kinh tế - xã hội của vùng và khu vực nghiên cứu (tuỳ theo quy mô của dự án). Trong đó cần lưu ý các ngành kinh tế chủ yếu như công nghiệp, nông nghiệp, xuất nhập khẩu, đầu tư nước ngoài.

- Sơ bộ đưa ra định hướng phát triển kinh tế - xã hội và các quy hoạch có liên quan đến dự án

- Sơ bộ xác định nhu cầu vận tải.

Nội dung chủ yếu:

- Các bản điều tra trạng thái kinh tế - xã hội của vùng và khu vực nghiên cứu, có xác nhận của các cấp chính quyền và cơ quan chuyên môn cung cấp.

- Các định hướng, các quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội ở vùng và khu vực có liên quan đến dự án.

- Các báo cáo về hiện trạng mạng lưới giao thông (sắt, bộ, thủy, hàng không...) của khu vực nghiên cứu.

- Các báo cáo về khối lượng vận tải, về lưu lượng giao thông đã thu thập được.

e) Khảo sát môi trường

Là việc thu thập các tài liệu để:

- Tạo điều kiện cho các cơ quan quản lý dự án hợp nhất các vấn đề về môi trường với dự án xây dựng, từ đó có quyết định đúng đắn về giải pháp thiết kế.

- Giúp cơ quan lập dự án xây dựng có trách nhiệm khi thực hiện các giải pháp kỹ thuật của dự án với những hiểu biết đầy đủ về những vấn đề môi trường trong vùng và khu vực liên quan đến dự án.

- Dự báo các cơ quan và nhân dân trong khu vực ảnh hưởng của dự án về những ảnh hưởng tích cực và tiêu cực của dự án đối với các lượng phân môi trường, tự nhiên, xã hội và các hệ sinh thái.

Nội dung chủ yếu của khảo sát môi trường:

- Điều tra và thu thập quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội của khu vực hấp dẫn có liên quan đến dự án.

- Điều tra thu thập các tài liệu, số liệu và các điều kiện tự nhiên (vị trí địa lý, đặc điểm địa hình, khí hậu, tài nguyên nước, tài nguyên sinh thái, tài nguyên khoáng sản...) điều kiện xã hội và kinh tế (dân số, phân bố dân số, tôn giáo, đặc điểm kinh tế, y tế, giáo dục...).

1.3.2. Nội dung công tác khảo sát để lập Dự án đầu tư

Nhiệm vụ của khảo sát của bước này là thu thập các số liệu cần thiết cho thiết kế cơ sở cũng như lập Dự án đầu tư xây dựng.

a) Khảo sát tuyến

Bước khảo sát này phải nghiên cứu các điều kiện tự nhiên của vùng (địa hình, địa chất, thủy văn, nguồn vật liệu xây dựng...). Kết quả khảo sát phải đề xuất được hướng tuyến và những giải pháp thiết kế cho phương án tốt nhất (phương án chọn) và đề xuất giải pháp thi công, đồng thời phải thoả thuận với chính quyền địa phương và các cơ quan liên quan về hướng tuyến và các giải pháp thiết kế chủ yếu.

Nội dung khảo sát ở bước này gồm các công việc chuẩn bị trong phòng và thị sát, đo đạc ngoài hiện trường.

a1) Chuẩn bị trong phòng

Thu thập các tài liệu khảo sát ở bước khảo sát lập báo cáo đầu tư (nếu có), các tài liệu về quy hoạch tuyến. Lựa chọn các điểm khống chế bắt buộc tuyến phải đi qua hoặc phải tránh, từ đó sơ bộ vạch hướng tuyến tổng quát của dự án trên các bản đồ. Khi vạch tuyến cần chú ý các điểm khống chế đã lựa chọn ở trên và các điểm khống chế có nêu trong các tài liệu đã khảo sát hoặc do các cơ quan yêu cầu. Sơ bộ chọn vị trí vượt sông lớn, nơi giao cắt với đường sắt, với đường ô tô.

Nhận xét, đánh giá mức độ phức tạp, ưu nhược điểm của từng phương án. Qua đó loại bớt một số phương án và chỉ giữ lại những phương án có khả năng xét chọn để tiến hành đo đạc lấy tài liệu so sánh.

a2) Thị sát và đo đạc ngoài thực địa

Đối chiếu bản đồ với thực địa, xác định lại các phương án tuyến đã nghiên cứu trên bản đồ tỷ lệ lớn là có được hay không, có thể bổ xung phương án cục bộ phát hiện trong quá trình thị sát. Sơ bộ xác định phương án hợp lý, phát hiện các công trình có liên quan, thu thập ý kiến của địa phương để góp phần lựa chọn các phương án tuyến tốt nhất.

Đo đạc lập bản đồ địa hình khu vực dự định đặt tuyến và thu thập các tài liệu để so sánh chọn phương án tuyến. Chỉ đo đạc các phương án đã chọn lọc trong quá trình nghiên cứu tại phòng và kết hợp với thị sát ngoài thực địa.

Bình đồ được lập dựa theo đường sườn tim tuyến của phương án đã chọn vạch trên bản đồ, theo tỷ lệ 1 : 2000 (địa hình núi), 1 : 5000 (địa hình đồi và núi bình thường), 1 : 1000 (đồng bằng).

Tuyến đề xuất phải đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật quy định của cấp kỹ thuật, thoả mãn các yêu cầu về địa chất, thuỷ văn và công trình phù hợp với địa hình khu vực tuyến đi qua, các công trình đã xây dựng với quy hoạch.

Các tuyến dài từ 50 km trở lên hoặc có cấp kỹ thuật cao đòi hỏi khi khảo sát phải có:

- Lưới khống chế mặt bằng.
- Lưới đường chuyên cấp 2.
- Lưới cao độ hạng IV.
- Lưới cao độ cấp kỹ thuật.

b) Khảo sát công trình

Khảo sát công trình là chọn các giải pháp thiết kế cho công trình trên tuyến đã chọn, điều tra các công trình khác (quân sự, dân dụng...) có liên quan đến tuyến và thu thập các số liệu cho thiết kế cơ sở lập dự án đầu tư xây dựng.

- Thu thập những số liệu cần thiết cho việc lựa chọn loại công trình và lập hồ sơ công trình (cầu, hầm, đập tràn, tường chắn...).

- Sơ bộ xác định vị trí, số lượng cầu nhỏ, cống và khẩu độ.
- Thống kê các công trình nằm trong phạm vi chỉ giới của tuyến và thu thập các số liệu về khả năng cung cấp vật liệu xây dựng tại chỗ cũng như vận chuyển nơi khác đến...

c) Khảo sát thủy văn

Nghiên cứu các hồ sơ thủy văn, địa hình, địa chất dọc tuyến đã thu thập được, đánh giá mức độ chính xác và mức độ tỉ mỉ của các số liệu, tài liệu để so sánh với yêu cầu khảo sát trong bước lập dự án đầu tư để lập kế hoạch khảo sát bổ sung hoàn chỉnh các tài liệu thủy văn cần thiết. Một mặt làm việc với địa phương và các cơ quan hữu quan để kiểm tra, chuẩn hoá lại các số liệu, tài liệu đã thu thập được. Mặt khác các số liệu còn thiếu theo nhiệm vụ và nội dung được đặt ra trong bước lập dự án đầu tư.

Đối với mỗi phương án tuyến cần thiết có thể chia chiều dài tuyến thành những đoạn đặc trưng về chế độ thủy văn, địa chất có liên quan tới việc quy định cao độ khống chế, chiều cao nền đường tối thiểu (hoặc chiều cao tối thiểu của mố cầu) và cấu tạo mặt cắt ngang. Đối với các đoạn tuyến hoặc các vị trí định đặt cầu có vấn đề thủy văn phức tạp hoặc chịu ảnh hưởng của các công trình thủy lợi, thủy điện cần tổ chức các đợt thị sát cùng với địa phương và các cơ quan hữu quan để tham gia ý kiến vào các phương án tuyến và vị trí các cầu đã lựa chọn để thu thập các số liệu thủy văn.

Nội dung điều tra thủy văn tập trung vào: điều tra mực nước cao nhất, năm xuất hiện, số ngày xuất hiện và nguyên nhân (do lũ lớn, thủy triều, chế độ vận hành của đập...) Trên bản đồ thiết kế các phương án tuyến vẽ đường ranh giới các lưu vực tự nước, ranh giới các vùng bị ngập, vùng có chế độ thủy văn đặc biệt, ký hiệu diện tích lưu vực.

d) Khảo sát địa chất công trình

Khảo sát địa chất công trình phải được tiến hành trên tất cả phương án đề xuất, trong đó cần tập trung vào phương án kiến nghị khả thi nhất.

Khối lượng của công tác khảo sát địa chất phụ thuộc vào mức độ và quy mô của công trình, trong xây dựng giao thông thường chia ra:

d1) Loại nền đường thông thường

Được tiến hành trên dải băng rộng về mỗi bên 25 - 50 m trên bản đồ địa hình từ 1/2.000 đến 1/10.000. Trên nền đường đào tối thiểu cứ 2 km khoan 1 lỗ sâu trung bình 5 m, nền đường đắp tối thiểu 1 km khoan 1 lỗ sâu từ 5 - 7 m.

d2) Loại nền đường đặc biệt (là nền có đất yếu)

Khi khoan thông thường phát hiện đất yếu thì tiến hành khoan vùng và bố trí lỗ khoan trên tim tuyến với khoảng cách từ 250 - 500 m.

Khi khảo sát nền đường đào hoặc đắp mà gặp các hiện tượng địa chất động lực cần bổ sung một khối lượng lỗ khoan thích hợp và có đủ tài liệu đánh giá ảnh hưởng xấu của chúng tới điều kiện ổn định của tuyến.

d3) Khảo sát địa chất công trình cho cống

Thường kết hợp các tài liệu khảo sát địa chất nền đường áp dụng cho cống (bố trí lỗ khoan nền đường trùng với vị trí đặt cống hoặc dùng phương pháp nội suy).

d4) Khảo sát địa chất công trình cầu nhỏ

Bố trí 2 lỗ khoan tại hai vị trí mố cầu. Độ sâu lỗ khoan đến tầng đất cứng. Trong trường hợp đá lộ rõ ràng thì chỉ cần điều tra đo vẽ kết hợp với các dụng cụ đơn giản để xác định cao độ mặt đá và các yếu tố khác, lấy mẫu đá.

d5) Khảo sát địa chất công trình cầu trung và cầu lớn

Đối với mỗi cầu trung cần bố trí từ 2 - 3 lỗ khoan. Nếu bố trí 2 lỗ khoan thì vị trí lỗ khoan nằm trên hai bờ sông, nếu 3 lỗ khoan thì chia đều trên mặt cắt sông. Độ sâu lỗ khoan phải tới tầng đặt móng hoặc tầng đá cơ bản.

Đối với mỗi cầu lớn cần bố trí 3 lỗ khoan trên mặt cắt ngang sông tại phương án kiến nghị. Độ sâu lỗ khoan tùy thuộc vào địa chất công trình khu vực.

d6) Khảo sát địa chất công trình nơi có hiện tượng địa chất động lực

Trong giai đoạn này không tiến hành khảo sát địa chất tại các vị trí có các hiện tượng địa chất động lực. Để đánh giá điều kiện ổn định, bản chất của các hiện tượng này cần kết hợp các lỗ khoan trên tuyến với điều tra đo vẽ địa chất công trình đã nêu ở các phần trên.

d7) Khảo sát địa chất công trình các mỏ vật liệu xây dựng

Tùy theo quy mô của công trình mà ấn định số lượng mỏ vật liệu xây dựng cần khảo sát (mỏ đá, cát sỏi, đất đắp). Sơ họa vị trí các mỏ vật liệu, cự ly của mỏ đến công trình, quy mô và điều kiện khai thác, giá thành, chất lượng...

Trong quá trình khảo sát địa chất một công việc rất quan trọng là lấy mẫu đất đá.

Đối với nền đường khối lượng mẫu phải đủ cho công tác chỉnh lý tài liệu. Các chỉ tiêu cơ lý cần xác định gồm: độ ẩm, thành phần hạt, dung trọng thiên nhiên, tỉ trọng, các giới hạn chảy, góc ma sát trong, lực dính, hệ số nén lún, hệ số cố kết, góc nghỉ khi khô và ướt của cát, hệ số rỗng min và max...

Đối với cầu, cần tận dụng số lượng mẫu đã lấy được tiến hành thí nghiệm với các chỉ tiêu như đối với nền đường và bổ sung thí nghiệm SPT.

Đối với vật liệu xây dựng cần thí nghiệm các chỉ tiêu:

- Với đất đắp, cát sỏi cuội: độ ẩm, thành phần hạt, tỉ trọng, giới hạn chảy, đầm nén...
- Với đá: tên loại đá, độ dính bám với nhựa, độ mài mòn.

e) Điều tra kinh tế

- Thu thập các tài liệu liên quan làm cơ sở cho việc:

- Dự báo nhu cầu vận tải.
- Đánh giá tính khả thi của dự án.
- Lựa chọn quy mô, kết cấu và các tiêu chuẩn kỹ thuật chủ yếu để thiết kế.
- Trình tự xây dựng và phân kỳ đầu tư.
- Đánh giá hiệu quả kinh tế - xã hội và tài chính của dự án.

Nội dung điều tra bao gồm:

e1) Điều tra hiện trạng kinh tế - xã hội và hiện trạng vận tải

Xác định nhu cầu hấp dẫn của dự án (vùng, khu vực), điều tra thu thập các chỉ tiêu dân sinh (dân số, lao động), GDP và nhịp độ tăng trưởng, cơ cấu GDP, giá trị kim ngạch xuất khẩu, các hoạt động của các ngành kinh tế chủ yếu (công nghiệp, nông nghiệp, xây dựng, dịch vụ, thương mại...); Các hoạt động vận tải trong vùng hấp dẫn của dự án (vận tải đường bộ, đường sắt, đường sông, đường biển, hàng không), những ảnh hưởng đến năng lực vận tải (thiếu đường, chất lượng kém...); Các số liệu về định hướng phát triển kinh tế - xã hội theo các giai đoạn 10 năm, 20 năm tương lai (năm gốc là năm dự kiến đưa công trình vào khai thác). Điều tra và thu thập các loại chi phí để tính lợi ích của dự án (chi phí thời gian của hành khách và hàng hoá trên các phương tiện, chi phí vận hành các phương tiện, giá cước vận tải của các phương tiện...).

Các tài liệu cần phải cung cấp khi kết thúc điều tra:

Bản thuyết minh tổng quát về hiện trạng kinh tế - xã hội và hiện trạng vận tải, các hoạt động của các ngành kinh tế chủ yếu, các hoạt động vận tải trên tuyến (lưu lượng xe, số liệu về tai nạn giao thông) giá cước vận tải, chi phí vận hành phương tiện, chi phí thời gian hành khách - hàng hoá và phương tiện, các quy hoạch và định hướng phát triển kinh tế - xã hội của các năm tương lai, dự báo lượng xe ở năm tính toán.

f) Khảo sát môi trường

Khảo sát môi trường là nhằm thu thập các số liệu, tài liệu để phân tích, đánh giá hiện trạng tài nguyên môi trường của khu vực có dự án, rút ra được các đặc trưng của hiện trạng môi trường, xác định các vị trí nhạy cảm môi trường trên toàn dự án.

Khảo sát môi trường cần thu thập các số liệu, tài liệu:

- Quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội của vùng, khu vực liên quan đến dự án.
- Các thông tin về môi trường (ở Sở khoa học công nghệ và môi trường).
- Điều tra hiện trường (đặc điểm điều kiện tự nhiên, hiện trạng giao thông, các khu di tích, du lịch, rừng quốc gia, thực trạng hệ động thực vật, hiện trạng dân cư và hoạt động kinh tế...).
- Đo đạc tại hiện trường (chất lượng môi trường không khí, nồng độ bụi, nồng độ các khí CO₂, NO₂, SO₂..., mức độ ồn, tác động của độ rung, chất lượng nước, điều kiện khí hậu...).

1.3.3. Nội dung công tác khảo sát để lập thiết kế kỹ thuật

Nhiệm vụ của khảo sát để lập thiết kế kỹ thuật là thu thập các số liệu cần thiết để lập thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán, dự toán (là cơ sở quan trọng để lập hồ sơ mời dự thầu và hồ sơ mời đấu thầu).

Khảo sát để lập thiết kế kỹ thuật tiến hành trên cơ sở dự án đầu tư xây dựng công trình đã được duyệt.

Những công việc được tiến hành trong bước này gồm:

- Công tác chuẩn bị.
- Công tác khảo sát tuyến.
- Khảo sát các công trình liên quan đến tuyến (cầu lớn, cầu trung).
- Khảo sát các công trình thoát nước nhỏ.
- Thu thập các số liệu để lập thiết kế tổ chức thi công tổng thể và tổng dự toán, dự toán xây dựng công trình.
- Lập các văn bản cần thiết.

a) Khảo sát tuyến

a1) Công tác chuẩn bị

Nghiên cứu kỹ dự án đầu tư xây dựng công trình đã được duyệt và quyết định phê duyệt nhiệm vụ của bước khảo sát lập thiết kế kỹ thuật, các tài liệu khảo sát của giai đoạn chuẩn bị đầu tư, thu thập các số liệu mới phát sinh liên quan đến dự án, lập kế hoạch triển khai.

a2) Nội dung khảo sát tuyến

Khảo sát tuyến qua khu vực thông thường:

Nghiên cứu kỹ tuyến đã được duyệt ở bước lập dự án đầu tư xây dựng, chỉnh lý những đoạn xét thấy cần thiết.

Xác định và củng cố tuyến tại thực địa: phóng tuyến, đo góc, đóng cong, rải cọc chi tiết, đo cao tổng quát và chi tiết, lập bình đồ những khu vực đặc biệt (cầu các loại, đập tràn, đoạn tuyến có độ dốc dọc lớn), điều tra địa chất dọc tuyến (đặc biệt đoạn có địa chất nền móng xấu), điều tra chi tiết thủy văn những đoạn có thể làm mất ổn định nền đường (sụt trượt, cát-stơ, xói lở...).

Thu thập những số liệu thiết kế cống và cầu nhỏ.

Khảo sát tuyến qua khu vực đặc biệt:

Ở những nơi cần thiết kế công trình đặc biệt phải lập bình đồ tỉ lệ 1/500 - 1/1.000 cá biệt 1/200, đường đồng mức 0,50 - 1,00 m.

Trên bình đồ cao độ đoạn giao nhau với đường sắt cũng như đường bộ khác cần ghi đầy đủ những chi tiết cần thiết như góc hợp thành giữa tim tuyến của 2 đường, các yếu tố của nền đường sắt, cao độ đỉnh ray...

Đối với những đoạn qua vùng sụt, trượt, lở, hiện tượng cát-stơ đang phát triển cần nghiên cứu phương án tránh. Trong những trường hợp cần nghiên cứu thiết kế hầm, các công việc khảo sát (địa hình, địa chất, thủy văn, được tiến hành theo một quy định riêng).

Trong trường hợp khảo sát qua thành phố, thị xã cần chú ý nghiên cứu kỹ bản đồ có tỉ lệ lớn khu vực tuyến để vạch đường cơ sở (mép vỉa hè, dải phân cách, mép mặt đường) làm chỗ dựa cho công tác đo đạc, khảo sát. Vị trí đường cơ sở nên chọn song song với tim tuyến thiết kế và nằm trên dải đất ít gặp khó khăn khi khảo sát.

Để thuận lợi cho thiết kế, cần có một số bản vẽ với tỉ lệ sau:

- Bình đồ tỉ lệ 1/500 - 1/1.000 có đầy đủ toạ độ, cao độ, đường cơ sở, hình dạng đường hiện có, chỉ giới xây dựng, các đường giao, vị trí và trị số lưới toạ độ, các cột điện, cây xanh...

- Bình đồ tỉ lệ 1/200 - 1/500 thể hiện các loại công trình ngầm: vị trí, độ sâu, mặt cắt và hiện trạng.

a3) Khảo sát công trình hiện có liên quan đến dự án

Nhà cửa, cột điện, các loại đường ống, cống ngầm, đường cáp ngầm... nằm trong phạm vi thi công công trình đều phải điều tra và thống kê đầy đủ. Khi tiến hành điều tra phải liên hệ với các cơ quan quản lý công trình liên quan, tìm hiểu yêu cầu và cách giải quyết các công trình đó.

a4) Khảo sát các công trình thoát nước nhỏ

Cống các loại, cầu có chiều dài nhỏ hơn 25 mét, đường tràn... Khi khảo sát cần xác định vị trí, dự kiến loại công trình và thu thập các số liệu cần thiết để tính toán thủy lực, thủy văn.

Tại vị trí làm công trình thoát nước nhỏ khi dòng chảy phức tạp cần lập bình đồ cao độ thiết kế nắn khe, cần điều tra kỹ về thủy lực, địa chất - thủy văn nhằm lựa chọn hợp lý loại móng mố trụ, vật liệu gia cố lòng khe...

a5) Thu thập các số liệu để lập thiết kế tổ chức thi công (chủ đạo) và tổng dự toán, dự toán xây dựng công trình

Thời gian xây dựng công trình và thời hạn hoàn thành. Xác định số ngày làm việc và thời gian ùn tắc giao thông. Xác định các đoạn thi công, vấn đề xây dựng lán trại. Điều tra các khu dân cư trong khu vực xây dựng công trình, khả năng tận dụng nhân lực, điều kiện ăn ở trong quá trình xây dựng. Tìm hiểu đơn giá của địa phương. Dự kiến nguồn cung cấp vật liệu xây dựng. Xác định chi phí đền bù do chiếm dụng đất. Xác định chi

phí di dời các công trình hiện có. Xác định các điều kiện cung cấp điện, nước trong quá trình thi công.

b) Khảo sát thủy văn

Nghiên cứu hồ sơ thiết kế của phương án tuyến đã lựa chọn ở bước lập dự án đầu tư xây dựng công trình, các tài liệu khảo sát đã thu thập, đánh giá mức độ tỉ mỉ, chính xác của các tài liệu trên và đối chiếu với yêu cầu về khảo sát, đo đạc trong bước thiết kế kỹ thuật để lập kế hoạch khảo sát bổ sung, hoàn chỉnh các tài liệu, số liệu thủy văn cần thiết.

Nội dung chủ yếu của công tác khảo sát thủy văn trong bước thiết kế kỹ thuật là đo đạc, thu thập các số liệu, tài liệu về thủy văn có liên quan tới việc quy định các cao độ khống chế của đường đồ trên trắc dọc, độ dốc mái ta-luy đường, biện pháp chống xói, chống trượt của phương án đã được chọn.

Đối với các công trình thoát nước nhỏ cần lưu ý:

- Đo đạc địa hình tại các công trình thoát nước nhỏ (bình đồ thoát nước khu vực công trình, mặt cắt ngang suối tại công trình, đo vẽ mặt cắt dọc suối tại công trình).
- Điều tra mực nước (quan tâm đến chế độ lũ lụt).

c) Khảo sát địa chất công trình

Nghiên cứu các văn bản đã được phê duyệt ở bước lập dự án đầu tư xây dựng công trình, qua đó xem xét các vấn đề còn tồn tại chưa được giải quyết để lập kế hoạch khảo sát tiếp.

Công tác khảo sát địa chất công trình thường được tiến hành bằng các lỗ khoan thăm dò. Số lượng lỗ khoan, chiều sâu lỗ khoan phụ thuộc vào quy mô, đặc điểm địa hình, địa chất để quyết định:

- Nền đường thông thường cứ 1 km bố trí từ 1 đến 2 lỗ khoan xen kẽ vào các lỗ khoan ở giai đoạn trước.

- Nền đường ở khu vực đặc biệt (đất yếu) cứ 100 - 150 m tiến hành 1 mặt cắt địa chất công trình trên đó phải có 3 lỗ khoan. Mỗi khu vực đất yếu phải có tối thiểu hai mặt cắt ngang địa chất đại diện.

- Công tác lấy mẫu đất để phục vụ cho việc thí nghiệm các chỉ tiêu cơ - lý (theo quy định hiện hành).

- Nền đường đào sâu (mái dốc có chiều cao trên 12 m) cần phải khảo sát kỹ lưỡng để phát hiện xem phải thi công trong đất đá có độ ổn định như thế nào (xác định bề dày, tính chất ổn định của tầng phủ, đặc điểm địa chất thủy văn, thể nằm của đá, mức độ nứt nẻ, các yếu tố địa mạo, tính chất đối với nước của đất...). Các lỗ khoan trong trường hợp này được bố trí cách nhau từ 50 đến 100 m. Cách 100 đến 150 m bố trí 1 mặt cắt địa chất công trình với 3 lỗ khoan.

- Nền đường đắp cao (có chiều cao trên 12 m) tập trung nghiên cứu đánh giá điều kiện ổn định của nền và mái dốc nền đường, chọn vật liệu đắp thích hợp, gia cố phòng hộ mái dốc. Công tác khoan thăm dò bằng các lỗ khoan trên tim tuyến với cự ly từ 50 - 100 m.

- Đoạn đường có hiện tượng địa chất động lực phải đánh giá ảnh hưởng của chúng tới điều kiện ổn định của tuyến. Vì vậy cần bố trí một số lượng lỗ khoan thích hợp.

Trong khi tiến hành công tác thăm dò, phải kết hợp với công tác đo vẽ địa chất công trình để xác định phạm vi, quy mô, khả năng phát triển của xói, trượt, hiện tượng cát-stơ..., cần thiết có thể bố trí thăm dò địa-vật lý (phương pháp dùng phổ biến là thăm dò điện và thăm dò địa chấn). Công tác lấy mẫu đất đá cần chú trọng tài liệu để phân tích nguyên nhân phát sinh và khả năng phát triển của chúng.

Đoạn đường dự kiến xây dựng tường chắn cần kết hợp với khảo sát nền đường, mục đích khảo sát là xác định khả năng chịu tải của nền thiên nhiên, xác định chiều sâu lớp đá gốc và độ sâu đặt móng công trình. Mỗi vị trí xây dựng tường chắn phải khoan thăm dò tối thiểu 2 mặt cắt ngang để xác định thể nằm của các lớp địa tầng, khoan 1 lỗ nằm cách tim tường chắn 3 - 5 m, độ sâu phải tới đá gốc hoặc tầng chịu lực 2 - 3 m.

- Khảo sát địa chất công trình cống: cần kết hợp với khảo sát nền đường tận dụng các tài liệu khảo sát ở bước trước, chỉ tiến hành khoan trong những trường hợp đặc biệt.

- Khảo sát địa chất công trình cho cầu nhỏ: tận dụng các lỗ khoan đã tiến hành trong giai đoạn trước nếu vị trí các lỗ khoan đó đúng vị trí móng trụ cầu trong giai đoạn này. Trường hợp không tận dụng được thì cần bố trí 2 lỗ khoan tại vị trí móng cầu.

- Khảo sát địa chất công trình cho cầu trung và cầu lớn được tiến hành trên bản đồ địa hình có tỉ lệ thích hợp, chú ý điều tra các vết lộ, hiện tượng xói lở hai bờ, hiện tượng tiềm thực, công tác khoan thăm dò được thực hiện:

+ Đối với cầu trung thì với mỗi móng và trụ bố trí 1 lỗ khoan (kết hợp SPT), độ sâu từ 25 - 40 m (đặc biệt có thể tới 90m).

+ Đối với cầu lớn, bố trí mỗi vị trí móng và trụ 01 lỗ khoan (kết hợp SPT), trong điều kiện địa chất phức tạp, địa tầng không đồng nhất, có phân bố đá vôi thì có thể bố trí 02 lỗ khoan cho mỗi vị trí móng hoặc trụ cầu, các lỗ khoan có thể bố trí so le nhau với tim cầu.

Công tác lấy mẫu đất, đá được tiến hành như các giai đoạn trước, ngoài ra cần lấy mẫu nước để phân tích, đánh giá tính chất ăn mòn của nước đối với bê tông và bê tông cốt thép. Hồ sơ khảo sát địa chất công trình cho cầu trung và cầu lớn phải được lập riêng.

Khảo sát các mỏ vật liệu xây dựng: Nghiên cứu hồ sơ khảo sát của giai đoạn trước nếu thiếu thì bổ sung, chú ý về chất lượng và trữ lượng của các mỏ. Yêu cầu phải tiến hành thí nghiệm các tính chất của vật liệu xây dựng như bước trước. Các kết quả được lập thành hồ sơ riêng cho từng mỏ.

d) Kết thúc bước khảo sát để lập thiết kế kỹ thuật cần cung cấp những tài liệu :

- Thuyết minh chung về công tác khảo sát tuyến.
- Thuyết minh về khảo sát: địa chất công trình, thủy văn, mỏ vật liệu xây dựng.
- Bình đồ cao độ tuyến, bình đồ cao độ các công trình trên tuyến, các đoạn phức tạp, các nút giao cắt.
- Hình cắt dọc tuyến, hình cắt ngang.
- Bản tính lưu lượng, khẩu độ các công trình thoát nước nhỏ.
- Thống kê hệ cọc dẫu, toạ độ các cọc.
- Thống kê mức cao độ, toạ độ và độ cao của lưới khống chế mặt bằng.
- Thống kê nhà cửa, các công trình phải di chuyển, ruộng đất bị chiếm...
- Thống kê các đường giao, các loại công trình thoát nước.

1.3.4. Khảo sát để lập Thiết kế bản vẽ thi công

Nhiệm vụ của khảo sát để lập thiết kế bản vẽ thi công là bổ sung các số liệu cần thiết để lập các bản vẽ thi công và dự toán chi phí xây dựng. Khảo sát để lập thiết kế bản vẽ thi công được tiến hành sau khi thiết kế kỹ thuật được duyệt.

a) Khôi phục cọc

Nhiệm vụ là khôi phục lại tuyến trên thực địa, bổ sung những chi tiết cần thiết và chỉnh lý lại những cục bộ xét thấy chưa hợp lý, chưa đảm bảo tối ưu về xây dựng và khai thác.

Nội dung cụ thể:

- Khôi phục tuyến trên thực địa: phải đảm bảo vị trí tuyến khôi phục đúng đồ án đã được duyệt ở bước thiết kế kỹ thuật, chỉnh lý cục bộ nhằm làm cho tuyến tốt hơn. Khôi phục lại các cọc đỉnh, các cọc chi tiết, có thể bổ sung thêm cọc chi tiết để phản ánh tốt hơn địa hình (tính khối lượng chính xác hơn).

- Đo cao chỉ đo chi tiết, khớp với mức cao độ đã đặt trong bước khảo sát lập thiết kế kỹ thuật. Hình cắt ngang chỉ đo tại vị trí địa hình phức tạp.

b) Bổ sung những chi tiết cần thiết

- Xác định chính xác vị trí và số lượng các công trình cắt qua tuyến thiết kế (trên mặt và ngầm dưới đất).

- Vẽ chi tiết khu vực chiếm đất tạm thời và chỉ giới xây dựng.

- Xác định chính xác vị trí và khẩu độ cầu nhỏ, cống và khối lượng gia cố.

- Đo đạc bổ sung để thiết kế trên những đoạn phức tạp.

- Tổ chức khảo sát và thiết kế các đường tạm, đường tránh phục vụ thi công.

- Đo đạc bổ sung và vẽ chi tiết cao độ, mặt cắt dọc, mặt cắt ngang của hệ thống công trình thoát nước, các nút giao.

- Thăm dò bổ sung các mỏ vật liệu xây dựng.

Tất cả những bổ sung trong quá trình khảo sát lập thiết kế bản vẽ thi công nhằm làm cho đồ án cụ thể, chi tiết và chính xác hơn, những dự toán chi phí xây dựng hạng mục hoặc công trình của dự án được lập trong bước này không được vượt các số liệu tương ứng đã lập ở bước thiết kế kỹ thuật.

c) Khảo sát thủy văn

Bổ sung các số liệu, tài liệu thủy văn, đo đạc địa hình thủy văn còn thiếu chưa được thực hiện ở bước thiết kế kỹ thuật. Hoặc khi duyệt ở bước thiết kế kỹ thuật có yêu cầu bổ sung hoặc khi xảy ra những thay đổi về hiện tượng thủy văn, địa hình lòng sông do ảnh hưởng của khí hậu hay công trình thủy lợi, thủy điện vừa được xây dựng thì phải bổ sung tài liệu khảo sát điều tra. Đo đạc bổ sung những đặc trưng mới về thủy văn như: mực nước đặc trưng, quy luật diễn biến dòng chảy, xói lở...

Làm việc với địa phương và các cơ quan hữu quan thống nhất lần cuối cùng các số liệu đã cung cấp và đã khảo sát bổ sung các giải pháp kỹ thuật có liên quan tới thủy văn của công trình.

d) Khảo sát địa chất công trình

Thực hiện trên những đoạn tuyến được điều chỉnh sau khi duyệt thiết kế kỹ thuật, đoạn tuyến thiết kế đặc biệt xét thấy cần bổ sung, các công trình cần có sự thay đổi về kết cấu móng cũng như sự thay đổi về phương pháp xử lý mà các tài liệu khảo sát đã có chưa đáp ứng được cho thiết kế.

Khảo sát trong quá trình đầu tư xây dựng đã nêu ở phần trên khi vận dụng vào thực tế cần chú ý:

- Các bước khảo sát phụ thuộc vào quy mô, tính chất phức tạp của từng công trình.
- Nội dung của các bước có thể thay đổi theo yêu cầu của chủ đầu tư.
- Các tiêu chuẩn khảo sát của mỗi loại công tác căn cứ vào quy định hiện hành của ngành xây dựng nói chung và của ngành xây dựng giao thông nói riêng.
- Khảo sát trên các công trình hiện hữu được thực hiện theo quy định riêng.

2. THIẾT KẾ TRONG XÂY DỰNG

2.1. Khái niệm và ý nghĩa của công tác thiết kế

2.1.1. Khái niệm

Thiết kế là một hoạt động thuộc lĩnh vực đầu tư và xây dựng mô tả hình dáng kiến trúc, nội dung kỹ thuật và tính kinh tế của các công trình xây dựng tương lai thích ứng với năng lực sản xuất sản phẩm hay dịch vụ và công dụng đã định.

Các văn bản, hồ sơ đồ án thiết kế một công trình là một tài liệu kinh tế - kỹ thuật tổng hợp phản ánh ý đồ thiết kế thông qua các bản vẽ, các giải pháp kinh tế - kỹ thuật về công trình tương lai với những luận chứng, tính toán có căn cứ khoa học.

Thiết kế cơ sở là các tài liệu thể hiện trên thuyết minh và bản vẽ nhằm cụ thể hoá các yếu tố đã nêu trong nội dung của dự án đầu tư.

Hồ sơ thiết kế kỹ thuật (TKKT) là các tài liệu thể hiện trên thuyết minh và các bản vẽ được phát triển trên cơ sở thiết kế trong hồ sơ dự án đầu tư được duyệt. Hồ sơ TKKT phải đảm bảo đủ điều kiện để lập tổng dự toán, hồ sơ mời thầu và triển khai lập bản vẽ thi công.

Hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công (TKBVTC) là bước thiết kế chi tiết, bao gồm các tài liệu thể hiện trên bản vẽ được lập trên cơ sở TKKT đã được duyệt. Hồ sơ TKBVTC phải thể hiện được các chi tiết kiến trúc, kết cấu, hệ thống kỹ thuật công trình và công nghệ để nhà thầu xây lắp thực hiện thi công.

Mọi công trình trước khi xây dựng đều phải:

- Có đồ án thiết kế.
- Thiết kế phải do tổ chức cá nhân có giấy phép hành nghề lập, phải tuân theo Quy chuẩn xây dựng và Tiêu chuẩn kỹ thuật xây dựng.
- Khi thiết kế công trình phải căn cứ vào tài liệu khảo sát xây dựng phù hợp với đối tượng và yêu cầu của các giai đoạn thiết kế. Bản vẽ thiết kế phải do cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt.
- Tài liệu khảo sát phục vụ thiết kế phải do pháp nhân hành nghề khảo sát xây dựng cung cấp. Pháp nhân hành nghề khảo sát xây dựng phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về số liệu, tài liệu do mình cung cấp.

2.1.2. Ý nghĩa của công tác thiết kế

Chất lượng công tác thiết kế có vai trò quan trọng, quyết định hiệu quả của vốn đầu tư. Trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư, chất lượng thiết kế quyết định việc sử dụng vốn đầu tư tiết kiệm, hợp lý, kinh tế. Nếu chất lượng của công tác thiết kế trong giai đoạn này không tốt dễ dẫn đến việc lãng phí vốn đầu tư, ảnh hưởng đến các giai đoạn thiết kế sau bởi các giai đoạn thiết kế sau đều được phát triển trên cơ sở các thiết kế trước đó.

Trong giai đoạn thực hiện đầu tư, chất lượng công tác thiết kế có ảnh hưởng lớn đến chất lượng công trình tốt hay không tốt, an toàn hay không an toàn, tiết kiệm hay lãng phí, điều kiện thi công thuận lợi hay khó khăn, tiến độ thi công nhanh hay chậm... Giai đoạn này công tác thiết kế được coi có vai trò quan trọng nhất trong các giai đoạn của quá trình đầu tư.

Trong giai đoạn khai thác dự án, chất lượng thiết kế có vai trò chủ yếu quyết định việc khai thác, sử dụng công trình an toàn, thuận lợi hay nguy hiểm khó khăn; chất

lượng công trình tốt hay xấu; giá thành công trình cao hay thấp; tuổi thọ công trình có đảm bảo yêu cầu đề ra trong dự án không.

Tóm lại, thiết kế xây dựng là khâu quan trọng hàng đầu trong hoạt động đầu tư xây dựng. Nó có vai trò chủ yếu quyết định hiệu quả kinh tế - xã hội của dự án đầu tư. Đồng thời thiết kế xây dựng góp phần tạo ra môi trường mới, một không gian thiên nhiên mới thoả mãn yêu cầu sản xuất, sinh hoạt và đời sống của con người cả về mặt vật chất lẫn tinh thần.

2.1.3. Yêu cầu đối với thiết kế xây dựng công trình

Thiết kế xây dựng công trình phải đảm bảo các yêu cầu chung sau đây:

- Phù hợp với quy hoạch xây dựng, cảnh quan, điều kiện tự nhiên và các quy định về kiến trúc, dự án đầu tư xây dựng công trình đã được duyệt.

- Phù hợp với thiết kế công nghệ trong trường hợp dự án đầu tư xây dựng công trình có thiết kế công nghệ.

- Nền móng công trình phải đảm bảo bền vững, không bị lún nứt, biến dạng quá giới hạn cho phép làm ảnh hưởng đến tuổi thọ công trình, và các công trình lân cận.

- Nội dung thiết kế xây dựng công trình phải phù hợp với yêu cầu của từng bước thiết kế, thoả mãn yêu cầu và chức năng sử dụng, bảo đảm mỹ quan, giá thành hợp lý.

- An toàn, tiết kiệm, phù hợp với quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng được áp dụng, các tiêu chuẩn về phòng, chống cháy nổ, bảo vệ môi trường và những tiêu chuẩn liên quan; đối với những công trình công cộng phải bảo đảm thiết kế theo tiêu chuẩn cho người tàn tật.

- Đồng bộ trong từng công trình, đáp ứng yêu cầu vận hành; đồng bộ với các công trình liên quan.

Đối với các công trình dân dụng và công trình công nghiệp thì ngoài các yêu cầu trên còn phải đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- Kiến trúc công trình phải phù hợp với phong tục, tập quán và văn hoá, xã hội của từng vùng, từng địa phương.

- An toàn cho người khi xảy ra sự cố; điều kiện an toàn thuận lợi, hiệu quả cho hoạt động chữa cháy, cứu nạn; bảo đảm khoảng cách giữa các công trình, sử dụng các vật liệu, trang thiết bị chống cháy để hạn chế tác hại của đám cháy đối với các công trình lân cận và môi trường xung quanh.

- Các điều kiện tiện nghi, vệ sinh, sức khoẻ cho người sử dụng.

- Khai thác tối đa thuận lợi và hạn chế bất lợi của thiên nhiên nhằm bảo đảm tiết kiệm năng lượng.

2.2. Tổ chức công tác thiết kế công trình xây dựng

2.2.1. Một số nguyên tắc thiết kế công trình xây dựng

- Giải pháp thiết kế phải cụ thể hoá tốt nhất chủ trương đầu tư thể hiện ở bản dự án đầu tư của chủ đầu tư.
- Giải pháp thiết kế phải phù hợp với điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội và đường lối phát triển chung của đất nước, có vận dụng tốt kinh nghiệm của nước ngoài.
- Khi lập các phương án thiết kế phải xem xét toàn diện các mặt kỹ thuật, kinh tế - tài chính, thẩm mỹ, bảo vệ môi trường, an ninh quốc phòng. Phải chú ý đến khả năng cải tạo và mở rộng sau này.
- Khi lập dự án các phương án thiết kế phải giải quyết tốt các mối quan hệ giữa các mặt: tiện nghi, bền chắc, kinh tế và mỹ quan.
- Phải tôn trọng trình tự chung của quá trình thiết kế là trước hết phải đi từ vấn đề chung và sau đó mới đi vào các vấn đề cụ thể.
- Phải lập một số phương án để so sánh và lựa chọn phương án tốt nhất.
- Phải đảm bảo tính đồng bộ và hoàn chỉnh của giải pháp thiết kế, đảm bảo mối quan hệ ăn khớp giữa các bộ phận của thiết kế, giữa thiết kế và thực hiện xây dựng trên thực tế.
- Phải tận dụng các thiết kế mẫu để giảm chi phí thiết kế.
- Phải dựa trên các tiêu chuẩn, định mức thiết kế có cơ sở khoa học và tiến bộ, xác định đúng mức độ hiện đại của công trình xây dựng.
- Phải cố gắng rút ngắn thời gian thiết kế để công trình thiết kế xong khỏi bị lạc hậu.

2.2.2. Các bước thiết kế xây dựng công trình

Thiết kế xây dựng công trình bao gồm các bước: thiết kế cơ sở, thiết kế kỹ thuật và thiết kế bản vẽ thi công.

Tùy theo tính chất, quy mô của từng loại công trình, thiết kế xây dựng công trình có thể lập một bước, hai bước hoặc ba bước (hình 5.1) như sau:

- Thiết kế một bước là thiết kế bản vẽ thi công được áp dụng đối với các công trình quy định chỉ phải lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật.
- Thiết kế hai bước bao gồm bước thiết kế cơ sở và bước thiết kế bản vẽ thi công được áp dụng đối với các công trình quy định phải lập dự án đầu tư xây dựng công trình.
- Thiết kế ba bước bao gồm bước thiết kế cơ sở, bước thiết kế kỹ thuật và bước thiết kế bản vẽ thi công áp dụng đối với các công trình quy định phải lập dự án đầu tư xây dựng và có quy mô lớn, phức tạp.

Đối với các công trình phải thực hiện thiết kế hai bước trở lên, các bước thiết kế tiếp theo chỉ được triển khai thực hiện trên cơ sở bước thiết kế trước đã được duyệt.

2.2.3. Tổ chức công tác thiết kế xây dựng

- Công tác thiết kế phải do tổ chức, cá nhân có chuyên môn thực hiện. Tùy theo điều kiện cụ thể của dự án, chủ đầu tư có thể ký hợp đồng với các tổ chức tư vấn thiết kế hoặc nhà thầu xây dựng thực hiện các bước thiết kế.

- Tổ chức thiết kế hoặc cá nhân có chuyên môn thiết kế phải có đăng ký hoạt động tư vấn tại cơ quan có thẩm quyền và chịu hoàn toàn trách nhiệm trước pháp luật về chất lượng thiết kế, kết quả tính toán, an toàn kết cấu và sự ổn định của công trình (bao gồm cả tính chính xác của tiên lượng, dự toán).

- Mỗi đồ án thiết kế phải có chủ nhiệm đồ án, đối với những đồ án thiết kế lớn ngoài chủ nhiệm đồ án tổng thể còn có cả chủ nhiệm hạng mục thiết kế. Người chủ nhiệm đồ án phải chịu trách nhiệm cá nhân về chất lượng và tính đúng đắn của đồ án thiết kế, giải pháp kỹ thuật nêu ra và tiên lượng thiết kế.

- Tổ chức thiết kế phải thực hiện công tác giám sát tác giả trong suốt quá trình thi công xây lắp, hoàn thiện và nghiệm thu công trình.

2.2.4. Nội dung công tác tổ chức quản lý thiết kế

Tổ chức quản lý thiết kế bao gồm các công việc sau:

- Xây dựng các tiêu chuẩn, quy chuẩn xây dựng.
- Tổ chức quá trình thiết kế bao gồm từ khâu đấu thầu (hoặc chỉ định thầu) tư vấn thiết kế, ký kết hợp đồng, lập thẩm định, xét duyệt, kiểm tra và điều chỉnh thiết kế trong quá trình thực hiện.
- Tổ chức cơ cấu mạng lưới thiết kế, các hình thức tổ chức kinh doanh của các cơ quan thiết kế và các chức năng nhiệm vụ kèm theo.
- Xây dựng các tiêu chuẩn, định mức thiết kế.
- Xây dựng các quy trình công nghệ lập các phương án thiết kế.

2.3. Nội dung của các hồ sơ thiết kế

2.3.1. Nội dung của hồ sơ Thiết kế cơ sở

Nội dung phần thiết kế cơ sở của dự án được trình bày trong quyển "Quản lý dự án xây dựng - Lập và thẩm định dự án" của bộ tài liệu này.

2.3.2. Nội dung của hồ sơ Thiết kế kỹ thuật

Nội dung thiết kế kỹ thuật bao gồm 3 phần:

- Phần thuyết minh
- Phần bản vẽ
- Tổng dự toán.

a) Phần thuyết minh

Phần thuyết minh của thiết kế kỹ thuật bao gồm các phần sau:

- Thuyết minh tổng quát:
 - Căn cứ để lập thiết kế kỹ thuật.
 - Nội dung cơ bản của dự án đầu tư được duyệt.
 - Danh mục quy chuẩn, tiêu chuẩn kỹ thuật xây dựng, thiết kế mẫu được sử dụng.
 - Tóm tắt nội dung đồ án thiết kế được chọn và các phương án so sánh.
 - Các thông tin và chỉ tiêu cần đạt được của công trình theo phương án được chọn.
- Điều kiện tự nhiên, tác động của môi trường, điều kiện kỹ thuật chi phối thiết kế:
 - Tài liệu địa hình, địa chất công trình, thủy văn, khí tượng và động đất ở khu vực xây dựng.
 - Điều tra tác động môi trường.
 - Những điều kiện phát sinh sau khi lập dự án đầu tư.
- Phần kinh tế kỹ thuật:
 - Năng lực, công suất thiết kế và các thông số của công trình.
 - Phương án, danh mục, chất lượng sản phẩm, tiêu thụ sản phẩm.
 - Những chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật và hiệu quả đầu tư.
- Phần công nghệ:
 - Phương pháp sản xuất và bố trí dây chuyền công nghệ sản xuất và sử dụng.
 - Tính toán và lựa chọn thiết bị.
 - Biện pháp an toàn lao động, an toàn sản xuất, phòng nổ, phòng cháy, chống độc hại, vệ sinh công nghiệp, bảo vệ môi trường sinh thái.
- Giải pháp kiến trúc xây dựng:
 - Bố trí tổng mặt bằng, diện tích chiếm đất, diện tích xây dựng công trình (kể cả công trình phục vụ thi công).
 - Giải pháp về kiến trúc, kết cấu chính, nền móng...
 - Giải pháp kỹ thuật xây dựng: kết cấu chịu lực chính, nền móng có bản tính kèm theo nêu rõ cơ sở, phương pháp và kết quả tính toán.
 - Lắp đặt thiết bị và trang trí nội thất.
 - Các hệ thống hạ tầng kỹ thuật: cấp điện, cấp nhiệt, cấp nước, thoát nước, thông tin, báo cháy, điều khiển tự động... có bản tính kèm theo nêu rõ phương pháp và kết quả tính toán.
 - Tổ chức giao thông và thiết bị vận tải.

- Trang trí bên ngoài: trồng cây xanh, sân vườn, lối đi...

- Tổng hợp khối lượng xây lắp, vật tư chính, thiết bị công nghệ của từng hạng mục công trình và toàn bộ công trình, so sánh các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật của các phương án thiết kế.

- Thiết kế tổ chức xây dựng: Nêu lên các chỉ dẫn chính về biện pháp thi công và an toàn trong quá trình xây dựng.

b) Phần bản vẽ của thiết kế kỹ thuật bao gồm

- Hiện trạng của mặt bằng và vị trí trên bản đồ của công trình được thiết kế.

- Tổng mặt bằng bố trí chi tiết các hạng mục công trình và các hệ thống kỹ thuật.

- Các bản vẽ chuẩn bị kỹ thuật khu đất xây dựng (san nền, thoát nước), và các công trình hạ tầng ngoài nhà (đường, cấp điện, cấp nước, thải nước, xử lý nước thải, bảo vệ môi trường).

- Dây chuyền công nghệ và vị trí các thiết bị chính.

- Mặt bằng, mặt cắt ngang, cắt dọc chính, các mặt đứng của hạng mục công trình.

- Bố trí trang thiết bị và các bộ phận công trình phụ cần thiết.

- Sơ đồ mặt bằng các phương án bố trí và kích thước các kết cấu chịu lực chính: nền, móng, cột, dầm, sàn...

- Phối cảnh toàn bộ công trình.

- Các hệ thống công trình kỹ thuật bên trong công trình: cấp điện, cấp nước, thải nước, thông gió, điều hoà nhiệt độ, thông tin, báo cháy, chữa cháy.

- Lối thoát nạn và giải pháp chống cháy nổ công trình.

- Xây dựng bên ngoài: hàng rào, cây xanh, sân vườn.

- Tổng mặt bằng tổ chức xây dựng và mặt bằng thi công các hạng mục đặc biệt.

- Mô hình toàn bộ công trình hoặc từng bộ phận công trình.

c) Phần tổng dự toán

Tổng dự toán xây dựng công trình nói lên toàn bộ chi phí công trình mà các chủ đầu tư phải bỏ vốn thực hiện. Tổng dự toán không được vượt tổng mức đầu tư được duyệt,

Tổng dự toán xây dựng công trình bao gồm các dự toán xây dựng công trình, hạng mục công trình; chi phí quản lý dự án và chi phí khác của dự án chưa được tính trong dự toán xây dựng công trình, hạng mục công trình.

2.3.3. Nội dung của hồ sơ Thiết kế bản vẽ thi công

Hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công gồm 2 phần chính: bản vẽ thi công và dự toán thiết kế bản vẽ thi công.

a) Bản vẽ thi công bao gồm các chi tiết sau:

- Chi tiết về mặt bằng, mặt cắt các hạng mục công trình; thể hiện đầy đủ vị trí kích thước các chi tiết kết cấu, thiết bị công nghệ, có biểu liệt kê khối lượng xây lắp và thiết bị của hạng mục công trình đó, chất lượng, quy cách của từng loại vật liệu, cấu kiện điển hình được gia công sẵn, có thuyết minh hướng dẫn về trình tự thi công, các yêu cầu về kỹ thuật an toàn lao động trong thi công.

- Chi tiết các bộ phận công trình: thể hiện đầy đủ vị trí, kích thước, quy cách và số lượng từng loại vật liệu cấu kiện có ghi chú cần thiết cho người thi công.

- Chi tiết lắp đặt thiết bị công nghệ và hệ thống kỹ thuật đường xá.

- Gia công cấu kiện và các chi tiết phải làm tại công trường.

- Bảo vệ môi trường, phòng chống cháy, nổ, an toàn vận hành...

- Biểu tổng hợp khối lượng xây lắp, thiết bị, vật liệu của từng hạng mục công trình và toàn bộ công trình (thể hiện đầy đủ các quy cách, số lượng của từng loại vật liệu, cấu kiện, thiết bị).

Quy trình kỹ thuật bảo hành, bảo trì công trình.

b) Dự toán thiết kế bản vẽ thi công bao gồm:

- Căn cứ và cơ sở để lập dự toán.

- Bảng tiên lượng, dự toán chi phí xây dựng của từng hạng mục công trình và tổng hợp dự toán chi phí xây dựng của tất cả các hạng mục công trình.

2.4. Trình duyệt và thẩm định thiết kế

2.4.1. Trình duyệt, thẩm định thiết kế

Hồ sơ trình duyệt thiết kế và tổng dự toán bao gồm:

- Tờ trình của chủ đầu tư xin phê duyệt thiết kế và tổng dự toán.

- Quyết định đầu tư.

- Hồ sơ thiết kế trình duyệt.

- Tổng dự toán.

Cơ quan chuyên môn và cơ quan quản lý xây dựng của cấp có thẩm quyền quyết định đầu tư có trách nhiệm tiếp nhận hồ sơ do chủ đầu tư trình duyệt để tiến hành thẩm định và chuẩn bị văn bản đề "Người có thẩm quyền quyết định đầu tư" ký quyết định duyệt.

Thẩm định thiết kế là hoạt động của cơ quan có thẩm quyền nhằm mục đích kiểm tra tư cách pháp lý của đơn vị, cá nhân thiết kế, tính pháp lý của hồ sơ thiết kế, kiểm tra sự phối hợp giữa các nội dung của hồ sơ thiết kế với các nội dung đã được duyệt trong quyết định đầu tư, sự hợp lý của giải pháp thiết kế và tổng dự toán... để làm cơ sở cho cấp có thẩm quyền phê duyệt thiết kế và tổng dự toán.

Tất cả các dự án đầu tư xây dựng thuộc mọi nguồn vốn và thành phần kinh tế đều phải được cơ quan chuyên môn thẩm định thiết kế trước khi xây dựng.

Thủ trưởng cơ quan có thẩm quyền phê duyệt thiết kế chỉ phê duyệt sau khi thiết kế đã được cơ quan chuyên môn thẩm định thiết kế, cơ quan quản lý xây dựng trực thuộc thẩm định tổng dự toán và chịu trách nhiệm về quyết định của mình.

Cơ quan chuyên môn thẩm định thiết kế, cơ quan quản lý xây dựng thẩm định đơn giá, tổng dự toán và tổ chức tư vấn xây dựng thẩm tra thiết kế phải chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư, người có thẩm quyền phê duyệt và trước pháp luật về kết quả công việc do mình thực hiện.

2.4.2. Phê duyệt thiết kế

Việc phê duyệt thiết kế phải dựa trên cơ sở dự án đầu tư được duyệt và kết quả thẩm định và được quy định như sau:

a) Đối với các công trình thuộc dự án đầu tư sử dụng nguồn vốn của Nhà nước

- Thủ trưởng Bộ quản lý ngành phê duyệt thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán công trình thuộc dự án nhóm A.

- Thủ trưởng cơ quan có thẩm quyền quyết định đầu tư phê duyệt thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế kỹ thuật thi công và tổng dự toán công trình thuộc dự án nhóm B và C.

- Chủ tịch UBND tỉnh, thành phố thuộc trung ương phê duyệt thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán các công trình thuộc dự án nhóm B và C do địa phương đầu tư.

b) Đối với các công trình thuộc dự án đầu tư không sử dụng nguồn vốn của Nhà nước

- Thủ trưởng Bộ quản lý ngành phê duyệt thiết kế kỹ thuật các công trình thuộc dự án nhóm A.

- Giám đốc sở quản lý xây dựng chuyên ngành phê duyệt thiết kế kỹ thuật các công trình thuộc dự án nhóm B và C.

- Chủ tịch UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương có thể uỷ quyền cho Chủ tịch UBND quận, huyện phê duyệt thiết kế kỹ thuật các công trình nhà ở riêng lẻ thuộc sở hữu tư nhân và các công trình nhỏ được quyền cấp giấy phép xây dựng.

Chương 6

QUẢN LÝ CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH

1. KHÁI NIỆM, NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ CHI PHÍ

1.1. Khái niệm về chi phí đầu tư xây dựng công trình

Chi phí đầu tư xây dựng công trình là toàn bộ chi phí cần thiết để xây dựng mới hoặc sửa chữa, cải tạo, mở rộng công trình xây dựng.

Chi phí đầu tư xây dựng công trình được biểu thị qua chỉ tiêu tổng mức đầu tư của dự án ở giai đoạn lập dự án đầu tư xây dựng công trình, dự toán xây dựng công trình ở giai đoạn thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình, giá trị thanh toán, quyết toán vốn đầu tư khi kết thúc xây dựng đưa công trình vào khai thác sử dụng.

Chi phí đầu tư xây dựng công trình được lập theo từng công trình cụ thể, phù hợp với giai đoạn đầu tư xây dựng công trình, các bước thiết kế và các quy định của nhà nước.

1.2. Nguyên tắc quản lý chi phí

Những nguyên tắc cơ bản của quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình:

- Quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng công trình phải bảo đảm mục tiêu, hiệu quả dự án đầu tư xây dựng công trình và các yêu cầu khách quan của kinh tế thị trường.
- Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình theo từng công trình, phù hợp với các giai đoạn đầu tư xây dựng công trình, các bước thiết kế, loại nguồn vốn và các quy định của nhà nước.
- Tổng mức đầu tư, dự toán xây dựng công trình phải được tính đúng, tính đủ và phù hợp độ dài thời gian xây dựng công trình. Tổng mức đầu tư là chi phí tối đa mà chủ đầu tư được phép sử dụng để đầu tư xây dựng công trình.
- Nhà nước thực hiện chức năng quản lý về chi phí đầu tư xây dựng công trình thông qua việc ban hành, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện các quy định về quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.
- Chủ đầu tư xây dựng công trình chịu trách nhiệm toàn diện về việc quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình từ giai đoạn chuẩn bị đầu tư đến khi kết thúc xây dựng đưa công trình vào khai thác, sử dụng.
- Những chi phí đầu tư xây dựng công trình đã được người quyết định đầu tư hoặc chủ đầu tư phê duyệt là cơ sở để các tổ chức có chức năng thực hiện công tác thanh tra, kiểm tra, kiểm toán chi phí đầu tư xây dựng công trình.

2. NỘI DUNG, PHƯƠNG PHÁP LẬP VÀ QUẢN LÝ TỔNG MỨC ĐẦU TƯ

2.1. Khái niệm, nội dung tổng mức đầu tư của dự án đầu tư xây dựng công trình

2.1.1. Khái niệm tổng mức đầu tư

Tổng mức đầu tư là chi phí dự tính để thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình, được tính toán và xác định trong giai đoạn lập dự án đầu tư xây dựng công trình phù hợp với nội dung dự án và thiết kế cơ sở; đối với trường hợp chỉ lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật, tổng mức đầu tư đồng thời là dự toán xây dựng công trình được xác định phù hợp với nội dung báo cáo kinh tế - kỹ thuật và thiết kế bản vẽ thi công.

Tổng mức đầu tư là một trong những cơ sở để đánh giá hiệu quả kinh tế và lựa chọn phương án đầu tư; là cơ sở để chủ đầu tư lập kế hoạch và quản lý vốn khi thực hiện đầu tư xây dựng công trình.

2.1.2. Nội dung tổng mức đầu tư

Tổng mức đầu tư bao gồm: chi phí xây dựng; chi phí thiết bị; chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư; chi phí quản lý dự án; chi phí tư vấn đầu tư xây dựng; chi phí khác và chi phí dự phòng.

a) *Chi phí xây dựng* bao gồm: chi phí phá và tháo dỡ các công trình xây dựng; chi phí san lấp mặt bằng xây dựng; chi phí xây dựng các công trình, hạng mục công trình chính, công trình tạm, công trình phụ trợ phục vụ thi công; chi phí nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công.

b) *Chi phí thiết bị* bao gồm: chi phí mua sắm thiết bị công nghệ (kể cả thiết bị công nghệ cần sản xuất, gia công); chi phí đào tạo và chuyển giao công nghệ; chi phí lắp đặt và thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị; chi phí vận chuyển, bảo hiểm thiết bị; thuế, phí và các chi phí có liên quan khác.

c) *Chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư* bao gồm: chi phí bồi thường nhà cửa, vật kiến trúc, cây trồng trên đất và các chi phí bồi thường khác; các khoản hỗ trợ khi nhà nước thu hồi đất; chi phí thực hiện tái định cư có liên quan đến bồi thường giải phóng mặt bằng của dự án; chi phí tổ chức bồi thường, hỗ trợ và tái định cư; chi phí sử dụng đất trong thời gian xây dựng; chi phí chi trả cho phần hạ tầng kỹ thuật đã đầu tư.

d) *Chi phí quản lý dự án*: là các chi phí cần thiết cho chủ đầu tư để tổ chức quản lý việc thực hiện các công việc quản lý dự án từ giai đoạn chuẩn bị dự án, thực hiện dự án đến khi hoàn thành nghiệm thu bàn giao, đưa công trình vào khai thác sử dụng, bao gồm:

- Chi phí tổ chức lập báo cáo đầu tư, chi phí tổ chức lập dự án đầu tư hoặc báo cáo kinh tế - kỹ thuật;
- Chi phí tổ chức thi tuyển, tuyển chọn thiết kế kiến trúc hoặc lựa chọn phương án thiết kế kiến trúc;
- Chi phí tổ chức thực hiện công tác bồi thường, hỗ trợ và tái định cư thuộc trách nhiệm của chủ đầu tư;
- Chi phí tổ chức thẩm định dự án đầu tư hoặc báo cáo kinh tế - kỹ thuật;

- Chi phí tổ chức lập, thẩm định hoặc thẩm tra, phê duyệt thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công, dự toán công trình;
 - Chi phí tổ chức lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng;
 - Chi phí tổ chức quản lý chất lượng, khối lượng, tiến độ, chi phí xây dựng;
 - Chi phí tổ chức đảm bảo an toàn, vệ sinh môi trường của công trình;
 - Chi phí tổ chức lập định mức, đơn giá xây dựng công trình;
 - Chi phí tổ chức kiểm tra chất lượng vật liệu, kiểm định chất lượng công trình theo yêu cầu của chủ đầu tư;
 - Chi phí tổ chức kiểm tra chứng nhận đủ điều kiện bảo đảm an toàn chịu lực và chứng nhận sự phù hợp về chất lượng công trình;
 - Chi phí tổ chức nghiệm thu, thanh toán, quyết toán hợp đồng; thanh toán, quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình;
 - Chi phí tổ chức giám sát, đánh giá dự án đầu tư xây dựng công trình;
 - Chi phí tổ chức nghiệm thu, bàn giao công trình;
 - Chi phí khởi công, khánh thành, tuyên truyền quảng cáo;
 - Chi phí tổ chức thực hiện các công việc quản lý khác.
- e) Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng* bao gồm:
- Chi phí lập nhiệm vụ khảo sát xây dựng;
 - Chi phí khảo sát xây dựng;
 - Chi phí lập báo cáo đầu tư, lập dự án hoặc lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật;
 - Chi phí thẩm tra tính hiệu quả và tính khả thi của dự án;
 - Chi phí thi tuyển, tuyển chọn thiết kế kiến trúc;
 - Chi phí thiết kế xây dựng công trình;
 - Chi phí thẩm tra thiết kế kỹ thuật, thiết kế bản vẽ thi công, chi phí thẩm tra tổng mức đầu tư, dự toán công trình;
 - Chi phí lập hồ sơ yêu cầu, hồ sơ mời sơ tuyển, hồ sơ mời thầu và chi phí phân tích đánh giá hồ sơ đề xuất, hồ sơ dự sơ tuyển, hồ sơ dự thầu để lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng;
 - Chi phí giám sát khảo sát xây dựng, giám sát thi công xây dựng, giám sát lắp đặt thiết bị;
 - Chi phí lập báo cáo đánh giá tác động môi trường;
 - Chi phí lập định mức xây dựng, đơn giá xây dựng công trình;
 - Chi phí kiểm soát chi phí đầu tư xây dựng công trình;
 - Chi phí quản lý chi phí đầu tư xây dựng: tổng mức đầu tư, dự toán công trình, định mức xây dựng, đơn giá xây dựng công trình, hợp đồng trong hoạt động xây dựng,...
 - Chi phí tư vấn quản lý dự án (trường hợp thuê tư vấn);

- Chi phí thí nghiệm chuyên ngành;
- Chi phí kiểm tra chất lượng vật liệu, kiểm định chất lượng công trình theo yêu cầu của chủ đầu tư;
- Chi phí kiểm tra chứng nhận đủ điều kiện bảo đảm an toàn chịu lực và chứng nhận sự phù hợp về chất lượng công trình;
- Chi phí giám sát, đánh giá dự án đầu tư xây dựng công trình (trường hợp thuê tư vấn);
- Chi phí quy đổi chi phí đầu tư xây dựng công trình về thời điểm bàn giao, đưa vào khai thác sử dụng;
- Chi phí thực hiện các công việc tư vấn khác.

f) *Chi phí khác*: là những chi phí không thuộc các nội dung nêu trên nhưng cần thiết để thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình, bao gồm:

- Chi phí rà phá bom mìn, vật nổ;
- Chi phí bảo hiểm công trình;
- Chi phí di chuyển thiết bị thi công và lực lượng lao động đến công trường;
- Chi phí đăng kiểm chất lượng quốc tế, quan trắc biến dạng công trình;
- Chi phí đảm bảo an toàn giao thông phục vụ thi công các công trình;
- Chi phí hoàn trả hạ tầng kỹ thuật bị ảnh hưởng khi thi công công trình;
- Chi phí kiểm toán, thẩm tra, phê duyệt quyết toán vốn đầu tư;
- Chi phí nghiên cứu khoa học công nghệ liên quan đến dự án; vốn lưu động ban đầu đối với các dự án đầu tư xây dựng nhằm mục đích kinh doanh, lãi vay trong thời gian xây dựng; chi phí cho quá trình chạy thử không tải và có tải theo quy trình công nghệ trước khi bàn giao trừ giá trị sản phẩm thu hồi được;
- Các khoản phí và lệ phí theo quy định;
- Một số khoản mục chi phí khác.

g) *Chi phí dự phòng* bao gồm: chi phí dự phòng cho yếu tố khối lượng công việc phát sinh chưa lường trước được khi lập dự án và chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá trong thời gian thực hiện dự án.

- Chi phí dự phòng cho yếu tố khối lượng công việc phát sinh được tính bằng tỷ lệ phần trăm (%) trên tổng chi phí xây dựng, chi phí thiết bị, chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư, chi phí quản lý dự án, chi phí tư vấn đầu tư xây dựng và chi phí khác.
- Chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá được tính theo thời gian thực hiện dự án (tính bằng năm), tiến độ phân bổ vốn hàng năm của dự án và chỉ số giá xây dựng.

Chỉ số giá xây dựng dùng để tính chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá được tính bình quân của không ít hơn 3 năm gần nhất và phải kể đến khả năng biến động của các yếu tố chi phí, giá cả trong khu vực và quốc tế. Thời gian để tính chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá là thời gian thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình.

2.2. Quản lý tổng mức đầu tư

2.2.1. Thẩm quyền thẩm định, phê duyệt tổng mức đầu tư

Thẩm định tổng mức đầu tư là một nội dung của việc thẩm định dự án đầu tư xây dựng công trình, bao gồm các nội dung:

- a) Sự phù hợp của phương pháp xác định tổng mức đầu tư với đặc điểm, tính chất kỹ thuật và yêu cầu công nghệ của dự án đầu tư xây dựng công trình;
- b) Tính đầy đủ, hợp lý và phù hợp với yêu cầu thực tế thị trường của các khoản mục chi phí trong tổng mức đầu tư;
- c) Xác định giá trị tổng mức đầu tư bảo đảm hiệu quả đầu tư xây dựng công trình.

Người quyết định đầu tư tổ chức thẩm định tổng mức đầu tư hoặc thuê các tổ chức, cá nhân tư vấn thực hiện công tác quản lý chi phí đủ điều kiện năng lực theo quy định thẩm tra.

Tổng mức đầu tư được ghi trong quyết định đầu tư do người quyết định đầu tư phê duyệt.

2.2.2. Điều chỉnh tổng mức đầu tư

Tổng mức đầu tư đã được phê duyệt chỉ được điều chỉnh trong các trường hợp sau đây:

- a) Xuất hiện các yếu tố bất khả kháng: động đất, bão, lũ, lụt, lốc, sóng thần, lở đất; chiến tranh hoặc có nguy cơ xảy ra chiến tranh và có tác động trực tiếp đến công trình xây dựng;
- b) Khi quy hoạch đã phê duyệt được điều chỉnh có ảnh hưởng trực tiếp tới tổng mức đầu tư xây dựng công trình;
- c) Do người quyết định đầu tư thay đổi, điều chỉnh quy mô công trình khi thấy xuất hiện các yếu tố mới đem lại hiệu quả kinh tế - xã hội cao hơn.

Thẩm quyền điều chỉnh tổng mức đầu tư :

Người quyết định đầu tư quyết định việc phê duyệt tổng mức đầu tư điều chỉnh. Trường hợp tổng mức đầu tư điều chỉnh không vượt tổng mức đầu tư đã được phê duyệt và không làm thay đổi địa điểm, quy mô, mục tiêu của dự án thì chủ đầu tư tự quyết định và chịu trách nhiệm về việc phê duyệt tổng mức đầu tư điều chỉnh.

Phần tổng mức đầu tư điều chỉnh thay đổi so với tổng mức đầu tư đã được phê duyệt phải được tổ chức thẩm định hoặc thẩm tra trước khi phê duyệt.

2.3. Phương pháp lập tổng mức đầu tư

2.3.1. Phương pháp xác định theo thiết kế cơ sở của dự án

Tổng mức đầu tư dự án đầu tư xây dựng công trình được tính theo công thức sau:

$$V = G_{XD} + G_{TB} + G_{BT, TĐC} + G_{QLDA} + G_{TV} + G_K + G_{DP} \quad (6.1)$$

trong đó:

V- tổng mức đầu tư của dự án đầu tư xây dựng công trình;

G_{XD} - chi phí xây dựng;

G_{TB} - chi phí thiết bị;

$G_{BT, TĐC}$ - chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư;

G_{QLDA} - chi phí quản lý dự án;

G_{TV} - chi phí tư vấn đầu tư xây dựng;

G_K - chi phí khác;

G_{DP} - chi phí dự phòng.

a) Xác định chi phí xây dựng

Chi phí xây dựng của dự án (G_{XD}) bằng tổng chi phí xây dựng của các công trình, hạng mục công trình (G_{XDCT}) thuộc dự án được xác định theo công thức sau:

$$G_{XD} = G_{XDCT1} + G_{XDCT2} + \dots + G_{XDCTn} \quad (6.2)$$

trong đó:

n - số công trình, hạng mục công trình thuộc dự án.

Chi phí xây dựng của công trình, hạng mục công trình được xác định theo công thức:

$$G_{XDCT} = \sum_{j=1}^m (Q_{XDj} \cdot Z_j + G_{QXDK}) \cdot (1 + T^{GTGT-XD}) \quad (6.3)$$

trong đó:

Q_{XDj} - khối lượng công tác xây dựng chủ yếu hoặc bộ phận kết cấu chính thứ j của công trình, hạng mục công trình thuộc dự án ($j = 1 \div m$);

Z_j - đơn giá công tác xây dựng chủ yếu hoặc đơn giá theo bộ phận kết cấu chính thứ j của công trình. Đơn giá có thể là đơn giá xây dựng công trình đầy đủ hoặc giá xây dựng tổng hợp đầy đủ (bao gồm chi phí trực tiếp và cả chi phí chung, thu nhập chịu thuế tính trước). Trường hợp Z_j là giá xây dựng công trình không đầy đủ thì chi phí xây dựng công trình, hạng mục công trình được tổng hợp theo quy định;

G_{QXDK} - chi phí xây dựng các công tác khác hoặc bộ phận kết cấu khác còn lại của công trình, hạng mục công trình được ước tính theo tỷ lệ (%) trên tổng chi phí xây dựng các công tác xây dựng chủ yếu hoặc tổng chi phí xây dựng các bộ phận kết cấu chính của công trình, hạng mục công trình.

Tuỳ theo từng loại công trình xây dựng mà ước tính tỷ lệ (%) của chi phí xây dựng các công tác khác hoặc bộ phận kết cấu khác còn lại của công trình, hạng mục công trình.

$T^{GTGT-XD}$ - mức thuế suất thuế giá trị gia tăng quy định cho công tác xây dựng.

b) Xác định chi phí thiết bị

Căn cứ vào điều kiện cụ thể của dự án và nguồn thông tin, số liệu có được có thể sử dụng một trong các phương pháp sau đây để xác định chi phí thiết bị của dự án:

b1) Trường hợp dự án có các nguồn thông tin, số liệu chi tiết về dây chuyền công nghệ, số lượng, chủng loại, giá trị từng thiết bị hoặc giá trị toàn bộ dây chuyền công nghệ và giá một tấn, một cái hoặc toàn bộ dây chuyền thiết bị tương ứng thì chi phí thiết bị của dự án (G_{TB}) bằng tổng chi phí thiết bị của các công trình thuộc dự án.

Chi phí thiết bị của công trình được xác định theo phương pháp lập dự toán.

b2) Trường hợp dự án có thông tin về giá chào hàng đồng bộ về thiết bị, dây chuyền công nghệ của nhà sản xuất hoặc đơn vị cung ứng thiết bị thì chi phí thiết bị (G_{TB}) của dự án có thể được lấy trực tiếp từ các báo giá hoặc giá chào hàng thiết bị đồng bộ này.

b3) Trường hợp dự án chỉ có thông tin, dữ liệu chung về công suất, đặc tính kỹ thuật của dây chuyền công nghệ, thiết bị thì chi phí thiết bị có thể được xác định theo chỉ tiêu suất chi phí thiết bị tính cho một đơn vị công suất hoặc năng lực phục vụ của công trình, và được xác định theo công thức như trong *phương pháp tính theo diện tích hoặc công suất sản xuất, năng lực phục vụ của công trình và giá xây dựng tổng hợp, suất vốn đầu tư xây dựng công trình* hoặc dự tính theo báo giá của nhà cung cấp, nhà sản xuất hoặc giá những thiết bị tương tự trên thị trường tại thời điểm tính toán hoặc của công trình có thiết bị tương tự đã và đang thực hiện.

c) Xác định chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư

Chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư ($G_{BT, TĐC}$) được xác định theo khối lượng phải bồi thường, tái định cư của dự án và các quy định hiện hành của nhà nước về giá bồi thường, tái định cư tại địa phương nơi xây dựng công trình, được cấp có thẩm quyền phê duyệt hoặc ban hành.

d) Xác định chi phí quản lý dự án, chi phí tư vấn đầu tư xây dựng và các chi phí khác

Chi phí quản lý dự án (G_{QLDA}), chi phí tư vấn đầu tư xây dựng (G_{TV}) và chi phí khác (G_K) được xác định bằng cách lập dự toán hoặc tính theo định mức chi phí tỷ lệ như trong *phương pháp lập dự toán*. Tổng các chi phí này (không bao gồm lãi vay trong thời gian thực hiện dự án và vốn lưu động ban đầu) cũng có thể được ước tính từ 10 ÷ 15% của tổng chi phí xây dựng và chi phí thiết bị của dự án.

Vốn lưu động ban đầu (V_{LD}) (đối với các dự án sản xuất, kinh doanh) và lãi vay trong thời gian thực hiện dự án (L_{Vay}) (đối với dự án có sử dụng vốn vay) thì tùy theo điều kiện cụ thể, tiến độ thực hiện và kế hoạch phân bổ vốn của từng dự án để xác định.

e) Xác định chi phí dự phòng

Chi phí dự phòng (G_{DP}) được xác định bằng tổng của chi phí dự phòng cho yếu tố khối lượng công việc phát sinh (G_{DP1}) và chi phí dự phòng do yếu tố trượt giá (G_{DP2}) theo công thức:

$$G_{DP} = G_{DP1} + G_{DP2} \quad (6.4)$$

Chi phí dự phòng cho yếu tố khối lượng công việc phát sinh G_{DPI} xác định theo công thức sau:

$$G_{DPI} = (G_{XD} + G_{TB} + G_{BT, TĐC} + G_{QLDA} + G_{TV} + G_K) \times K_{ps} \quad (6.5)$$

trong đó:

K_{ps} - hệ số dự phòng cho khối lượng công việc phát sinh là 10%.

Riêng đối với trường hợp chỉ lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật thì hệ số dự phòng cho khối lượng công việc phát sinh $K_{ps} = 5\%$.

Khi tính chi phí dự phòng do yếu tố trượt giá (G_{DP2}) cần căn cứ vào độ dài thời gian thực hiện dự án, tiến độ phân bổ vốn, tình hình biến động giá trên thị trường trong thời gian thực hiện dự án và chỉ số giá xây dựng đối với từng loại công trình và khu vực xây dựng. Chi phí dự phòng do yếu tố trượt giá (G_{DP2}) được xác định theo công thức sau:

$$G_{DP2} = \sum_{t=1}^T (V_t - L_{vay}^t) \left\{ \left[1 + (I_{XDCTbq} \pm \Delta I_{XDCT}) \right]^t - 1 \right\} \quad (6.6)$$

trong đó:

T- độ dài thời gian thực hiện dự án đầu tư xây dựng công trình (năm);

t- số thứ tự năm phân bổ vốn thực hiện dự án ($t = 1 \div T$) ;

V_t - vốn đầu tư dự kiến thực hiện trong năm thứ t;

L_{vay}^t - chi phí lãi vay của vốn đầu tư dự kiến thực hiện trong năm thứ t;

I_{XDCTbq} - mức độ trượt giá bình quân tính trên cơ sở bình quân các chỉ số giá xây dựng công trình theo loại công trình của tối thiểu 3 năm gần nhất so với thời điểm tính toán (không tính đến những thời điểm có biến động bất thường về giá nguyên liệu, nhiên liệu và vật liệu xây dựng);

$\pm \Delta I_{XDCT}$ - mức dự báo biến động của các yếu tố chi phí, giá cả trong khu vực và quốc tế so với mức độ trượt giá bình quân năm đã tính.

Ví dụ tính toán chi phí dự phòng do yếu tố trượt giá:

Hãy xác định chi phí dự phòng do yếu tố trượt giá của dự án đầu tư xây dựng công trình A có vốn đầu tư là 100 tỷ VNĐ (không kể chi phí lãi vay), thời gian thực hiện dự án là 3 năm và kế hoạch phân bổ vốn hàng năm là 10%, 40% và 50%. Dự kiến mức độ trượt giá bình quân năm trong thời gian xây dựng công trình là 10% và không có mức biến động giá đột biến so với mức độ trượt giá bình quân ($\pm \Delta I_{XDCT} = 0$).

Giải:

Chi phí dự phòng do yếu tố trượt giá tính cho năm thứ 1 thực hiện dự án là:

$$G_{DP2}^1 = 100 \times 10\% \times [(1 + 0,1)^1 - 1] = 1 \text{ (tỷ VNĐ)}$$

Chi phí dự phòng do yếu tố trượt giá tính cho năm thứ 2 thực hiện dự án là:

$$G_{DP2}^2 = 100 \times 40\% \times [(1 + 0,1)^2 - 1] = 8,4 \text{ (tỷ VNĐ)}$$

Chi phí dự phòng do yếu tố trượt giá tính cho năm thứ 3 thực hiện dự án là:

$$G_{DP2}^3 = 100 \times 50\% \times [(1 + 0,1)^3 - 1] = 16,55 \text{ (tỷ VNĐ)}$$

Tổng chi phí dự phòng do yếu tố trượt giá của dự án A là:

$$1 + 8,4 + 16,55 = 25,95 \text{ (tỷ VNĐ)}$$

2.3.2. Phương pháp tính theo diện tích hoặc công suất sản xuất, năng lực phục vụ của công trình và giá xây dựng tổng hợp, suất vốn đầu tư xây dựng công trình

Trường hợp xác định tổng mức đầu tư theo diện tích hoặc công suất sản xuất, năng lực phục vụ của công trình thì có thể sử dụng chỉ tiêu suất chi phí xây dựng (S_{XD}) và suất chi phí thiết bị (S_{TB}) hoặc giá xây dựng tổng hợp để tính chi phí đầu tư xây dựng cho từng công trình thuộc dự án và tổng mức đầu tư được xác định theo công thức (6.1).

a) Xác định chi phí xây dựng

Chi phí xây dựng của dự án (G_{XD}) bằng tổng chi phí xây dựng của các công trình, hạng mục công trình thuộc dự án. Chi phí xây dựng của công trình, hạng mục công trình (G_{XDCT}) được xác định theo công thức sau:

$$G_{XDCT} = S_{XD} \times N + C_{CT-SXD} \quad (6.7)$$

trong đó:

S_{XD} - suất chi phí xây dựng tính cho một đơn vị công suất sản xuất, năng lực phục vụ hoặc đơn giá xây dựng tổng hợp tính cho một đơn vị diện tích của công trình, hạng mục công trình thuộc dự án;

C_{CT-SXD} - các khoản mục chi phí chưa được tính trong suất chi phí xây dựng hoặc chưa tính trong đơn giá xây dựng tổng hợp tính cho một đơn vị diện tích hoặc một đơn vị công suất, năng lực phục vụ của công trình, hạng mục công trình thuộc dự án;

N - diện tích hoặc công suất sản xuất, năng lực phục vụ của công trình, hạng mục công trình thuộc dự án.

b) Xác định chi phí thiết bị

Chi phí thiết bị của dự án (G_{TB}) bằng tổng chi phí thiết bị của các công trình thuộc dự án. Chi phí thiết bị của công trình (G_{TBCCT}) được xác định theo công thức sau:

$$G_{TBCCT} = S_{TB} \times N + C_{CT-STB} \quad (6.8)$$

trong đó:

S_{TB} - suất chi phí thiết bị tính cho một đơn vị diện tích hoặc một đơn vị công suất, năng lực phục vụ của công trình thuộc dự án;

C_{CT-STB} - các khoản mục chi phí chưa được tính trong suất chi phí thiết bị của công trình thuộc dự án.

c) Xác định các chi phí khác

Các chi phí khác gồm chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư, chi phí quản lý dự án, chi phí tư vấn đầu tư xây dựng, các chi phí khác và chi phí dự phòng được xác định như phương pháp theo thiết kế cơ sở.

2.3.3. Phương pháp xác định theo số liệu của dự án có các công trình xây dựng có chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật tương tự đã thực hiện

Các công trình xây dựng có chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật tương tự là những công trình xây dựng có cùng loại, cấp công trình, quy mô, công suất của dây chuyền công nghệ (đối với công trình sản xuất) tương tự nhau.

Tùy theo tính chất, đặc thù của các công trình xây dựng có chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật tương tự đã thực hiện và mức độ nguồn thông tin, số liệu của công trình có thể sử dụng một trong các cách sau đây để xác định tổng mức đầu tư:

a) Trường hợp có đầy đủ thông tin, số liệu về chi phí đầu tư xây dựng của công trình, hạng mục công trình xây dựng có chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật tương tự đã thực hiện thì tổng mức đầu tư được xác định theo công thức sau:

$$V = \sum_{i=1}^n G_{CTTT}^i \cdot H_i \cdot H_{KV} \pm \sum_{i=1}^n G_{CT-CTTT}^i \quad (6.9)$$

trong đó:

n - số lượng công trình tương tự đã thực hiện;

i - số thứ tự của công trình tương tự đã thực hiện;

G_{CTTT}^i - chi phí đầu tư xây dựng công trình, hạng mục công trình tương tự đã thực hiện thứ i của dự án đầu tư ($i = 1 \div n$);

H_i - hệ số quy đổi về thời điểm lập dự án đầu tư xây dựng công trình;

H_{KV} - hệ số quy đổi về địa điểm xây dựng dự án;

$C_{CT-CTTT}^i$ - những chi phí chưa tính hoặc đã tính trong chi phí đầu tư xây dựng công trình, hạng mục công trình tương tự đã thực hiện thứ i .

Trường hợp tính bổ sung thêm ($+C_{CT-CTTT}^i$) những chi phí cần thiết của dự án đang tính toán nhưng chưa tính đến trong chi phí đầu tư xây dựng công trình, hạng mục công trình của dự án tương tự. Trường hợp giảm trừ ($-C_{CT-CTTT}^i$) những chi phí đã tính trong chi phí đầu tư xây dựng công trình, hạng mục công trình của dự án tương tự nhưng không phù hợp hoặc không cần thiết cho dự án đang tính toán.

b) Trường hợp với nguồn số liệu về chi phí đầu tư xây dựng của các công trình, hạng mục công trình có chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật tương tự đã thực hiện chỉ có thể xác định được chi phí xây dựng và chi phí thiết bị của các công trình thì cần quy đổi các chi phí này về thời điểm lập dự án. Trên cơ sở chi phí xây dựng và chi phí thiết bị đã quy đổi này, các chi phí bồi thường, hỗ trợ và tái định cư, chi phí quản lý dự án, chi phí tư vấn

đầu tư xây dựng, chi phí khác và chi phí dự phòng được xác định tương tự như trong phương pháp xác định từ thiết kế cơ sở.

2.3.4. Phương pháp kết hợp để xác định tổng mức đầu tư

Đối với các dự án có nhiều công trình, tùy theo điều kiện, yêu cầu cụ thể của dự án và nguồn số liệu có được có thể vận dụng kết hợp các phương pháp nêu trên để xác định tổng mức đầu tư của dự án đầu tư xây dựng công trình.

3. NỘI DUNG, PHƯƠNG PHÁP LẬP VÀ QUẢN LÝ DỰ TOÁN CÔNG TRÌNH

3.1. Nội dung của dự toán xây dựng công trình

Dự toán công trình được tính toán và xác định theo công trình xây dựng cụ thể, trên cơ sở khối lượng các công việc, thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế bản vẽ thi công, nhiệm vụ công việc phải thực hiện của công trình, hạng mục công trình và hệ thống định mức xây dựng, giá xây dựng công trình.

Dự toán công trình là cơ sở để xác định giá gói thầu, giá xây dựng công trình, là căn cứ để đàm phán, ký kết hợp đồng, thanh toán với nhà thầu trong trường hợp chỉ định thầu.

Dự toán công trình bao gồm chi phí xây dựng, chi phí thiết bị, chi phí quản lý dự án, chi phí tư vấn đầu tư xây dựng, chi phí khác và chi phí dự phòng của công trình.

a) Chi phí xây dựng

Được xác định cho công trình, hạng mục công trình, bộ phận, phần việc, công tác của công trình, hạng mục công trình đối với công trình chính, công trình phụ trợ, công trình tạm phục vụ thi công, nhà tạm để ở và điều hành thi công.

Chi phí nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công là chi phí để xây dựng nhà tạm tại hiện trường hoặc thuê nhà hoặc chi phí đi lại phục vụ cho việc ở và điều hành thi công của nhà thầu trong quá trình thi công xây dựng công trình.

Chi phí xây dựng bao gồm: chi phí trực tiếp, chi phí chung, thu nhập chịu thuế tính trước và thuế giá trị gia tăng.

a1) Chi phí trực tiếp bao gồm: chi phí vật liệu (kể cả vật liệu do chủ đầu tư cấp), chi phí nhân công, chi phí máy thi công và chi phí trực tiếp khác. Chi phí trực tiếp khác là chi phí cho những công tác cần thiết phục vụ trực tiếp thi công xây dựng công trình như chi phí di chuyển lực lượng lao động trong nội bộ công trường, an toàn lao động, bảo vệ môi trường cho người lao động và môi trường xung quanh, thí nghiệm vật liệu của nhà thầu và chi phí bơm nước, vét bùn không thường xuyên và không xác định được khối lượng từ thiết kế.

a2) Chi phí chung bao gồm: chi phí quản lý của doanh nghiệp, chi phí điều hành sản xuất tại công trường, chi phí phục vụ công nhân, chi phí phục vụ thi công tại công trường và một số chi phí khác.

a3) Thu nhập chịu thuế tính trước là khoản lợi nhuận của doanh nghiệp xây dựng được dự tính trước trong dự toán xây dựng công trình.

a4) Thuế giá trị gia tăng là khoản thuế phải nộp theo quy định của nhà nước và được tính trên tổng giá trị các khoản mục chi phí nêu trên.

b) Chi phí thiết bị

Được tính cho công trình, hạng mục công trình bao gồm: chi phí mua sắm thiết bị công nghệ (kể cả thiết bị công nghệ cần sản xuất, gia công); chi phí đào tạo và chuyển giao công nghệ; chi phí lắp đặt và thí nghiệm, hiệu chỉnh thiết bị và các chi phí khác có liên quan. Chi phí mua sắm thiết bị bao gồm: giá mua (kể cả chi phí thiết kế và giám sát chế tạo), chi phí vận chuyển từ cảng hoặc nơi mua đến công trình, chi phí lưu kho, lưu bãi, lưu container tại cảng Việt Nam (đối với các thiết bị nhập khẩu), chi phí bảo quản, bảo dưỡng tại kho bãi ở hiện trường, thuế và phí bảo hiểm thiết bị công trình.

c) Chi phí quản lý dự án

d) Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng

Đối với các dự án có nhiều công trình thì chi phí tư vấn đầu tư xây dựng của dự toán công trình không bao gồm: chi phí lập báo cáo đầu tư, chi phí lập dự án hoặc lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật; chi phí thẩm tra tính hiệu quả và tính khả thi của dự án; chi phí tư vấn quản lý dự án.

e) Chi phí khác

Đối với các dự án có nhiều công trình thì chi phí khác của dự toán công trình không bao gồm: chi phí rà phá bom mìn, vật nổ, chi phí kiểm toán, thẩm tra, phê duyệt quyết toán vốn đầu tư, chi phí nghiên cứu khoa học công nghệ liên quan đến dự án; vốn lưu động ban đầu đối với các dự án đầu tư xây dựng nhằm mục đích kinh doanh, lãi vay trong thời gian xây dựng; chi phí cho quá trình chạy thử không tải và có tải theo quy trình công nghệ trước khi bàn giao (trừ giá trị sản phẩm thu hồi được), các khoản phí và lệ phí.

f) Chi phí dự phòng bao gồm: chi phí dự phòng cho yếu tố khối lượng công việc phát sinh chưa lường trước được và chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá trong thời gian xây dựng công trình.

Đối với dự án có nhiều công trình xây dựng, chủ đầu tư có thể xác định **tổng dự toán** của dự án để phục vụ cho việc quản lý chi phí. Tổng dự toán của dự án được xác định bằng cách cộng các dự toán chi phí của các công trình và các chi phí có liên quan thuộc dự án.

3.2. Quản lý dự toán công trình

Dự toán công trình trước khi phê duyệt phải được thẩm tra. Dự toán công trình, hạng mục công trình phải được tính đủ các yếu tố chi phí theo quy định.

3.2.1. Thẩm tra dự toán công trình

Chủ đầu tư tổ chức việc thẩm tra dự toán công trình trước khi phê duyệt. Nội dung thẩm tra bao gồm:

a) Kiểm tra sự phù hợp giữa khối lượng dự toán chủ yếu với khối lượng thiết kế;

b) Kiểm tra tính đúng đắn, hợp lý của việc áp dụng, vận dụng đơn giá xây dựng công trình, định mức tỷ lệ, dự toán chi phí tư vấn và dự toán các khoản mục chi phí khác trong dự toán công trình;

c) Xác định giá trị dự toán công trình.

Trường hợp chủ đầu tư không đủ điều kiện, năng lực thẩm định thì được phép thuê tổ chức, cá nhân tư vấn đủ điều kiện năng lực, kinh nghiệm chuyên môn để thẩm tra dự toán công trình. Tổ chức, cá nhân tư vấn thực hiện thẩm tra dự toán công trình chịu trách nhiệm trước pháp luật và chủ đầu tư về kết quả thẩm tra.

Chủ đầu tư phê duyệt dự toán công trình (trừ các công trình chỉ yêu cầu lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật sẽ do người quyết định đầu tư phê duyệt) sau khi đã thẩm định hoặc thẩm tra và chịu trách nhiệm trước pháp luật về kết quả phê duyệt dự toán công trình. Dự toán công trình được phê duyệt là cơ sở để xác định giá gói thầu, giá xây dựng công trình và là căn cứ để đàm phán ký kết hợp đồng, thanh toán với nhà thầu trong trường hợp chỉ định thầu.

3.2.2. Điều chỉnh dự toán công trình

a) Dự toán công trình được điều chỉnh trong các trường hợp sau đây :

b) Các trường hợp điều chỉnh tổng mức đầu tư.

Các trường hợp được phép thay đổi, bổ sung thiết kế không trái với thiết kế cơ sở hoặc thay đổi cơ cấu chi phí trong dự toán nhưng không vượt dự toán công trình đã được phê duyệt, kể cả chi phí dự phòng.

Chủ đầu tư tổ chức thẩm tra, phê duyệt dự toán điều chỉnh.

Dự toán công trình điều chỉnh được xác định theo phương pháp bù trừ trực tiếp, phương pháp hệ số điều chỉnh, phương pháp điều chỉnh bằng chỉ số giá xây dựng và các phương pháp khác. Giá trị phần điều chỉnh được xác định riêng khi thực hiện bổ sung vào dự toán điều chỉnh (nếu có).

Chủ đầu tư tổ chức thẩm định, phê duyệt dự toán công trình điều chỉnh. Đối với các công trình chỉ yêu cầu lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật, nếu giá trị dự toán công trình điều chỉnh không vượt giá trị dự toán đã được người quyết định đầu tư phê duyệt thì chủ đầu tư tự tổ chức thẩm định, phê duyệt; trường hợp vượt giá trị dự toán đã được người quyết định đầu tư phê duyệt thì chủ đầu tư báo cáo người quyết định đầu tư trước khi tổ chức thẩm định dự toán và trình người quyết định đầu tư phê duyệt.

3.3. Phương pháp lập dự toán công trình

Dự toán công trình được xác định trên cơ sở thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế bản vẽ thi công. Dự toán công trình bao gồm: chi phí xây dựng (G_{XD}); chi phí thiết bị (G_{TB}); chi phí quản lý dự án (G_{QLDA}); chi phí tư vấn đầu tư xây dựng (G_{TV}); chi phí khác (G_K) và chi phí dự phòng (G_{DP}).

Dự toán công trình được xác định theo công thức sau:

$$G_{XDCT} = G_{XD} + G_{TB} + G_{QLDA} + G_{TV} + G_K + G_{DP} \quad (6.10)$$

a) *Xác định chi phí xây dựng (G_{XD})*

Chi phí xây dựng công trình, hạng mục công trình, bộ phận, phần việc, công tác xây dựng có thể xác định theo từng nội dung chi phí hoặc tổng hợp các nội dung chi phí.

b) *Xác định chi phí thiết bị (G_{TB})*

Chi phí thiết bị bao gồm: chi phí mua sắm thiết bị công nghệ (kể cả thiết bị công nghệ cần sản xuất, gia công); chi phí đào tạo và chuyển giao công nghệ; chi phí lắp đặt thiết bị và thí nghiệm, hiệu chỉnh được xác định theo công thức sau:

$$G_{TB} = G_{MS} + G_{DT} + G_{LD} \quad (6.11)$$

trong đó:

G_{MS} - chi phí mua sắm thiết bị công nghệ;

G_{DT} - chi phí đào tạo và chuyển giao công nghệ;

G_{LD} - chi phí lắp đặt thiết bị và thí nghiệm, hiệu chỉnh.

b1) Chi phí mua sắm thiết bị công nghệ được xác định theo công thức sau:

$$G_{MS} = \sum_{i=1}^n \left[Q_i M_i \left(1 + T_i^{GTGT-TB} \right) \right] \quad (6.12)$$

trong đó:

Q_i - khối lượng hoặc số lượng thiết bị (nhóm thiết bị) thứ i ($i = 1 \div n$);

M_i - giá tính cho một đơn vị khối lượng hoặc một đơn vị số lượng thiết bị (nhóm thiết bị) thứ i được xác định theo công thức:

$$M_i = G_g + C_{vc} + C_{lk} + C_{bq} + T \quad (6.13)$$

trong đó:

G_g - giá thiết bị ở nơi mua (nơi sản xuất, chế tạo hoặc nơi cung ứng thiết bị tại Việt Nam) hay giá tính đến cảng Việt Nam (đối với thiết bị nhập khẩu) đã gồm cả chi phí thiết kế và giám sát chế tạo;

C_{vc} - chi phí vận chuyển một đơn vị khối lượng hoặc một đơn vị số lượng thiết bị (nhóm thiết bị) từ nơi mua hay từ cảng Việt Nam đến công trình;

C_{lk} - chi phí lưu kho, lưu bãi, lưu container một đơn vị khối lượng hoặc một đơn vị số lượng thiết bị (nhóm thiết bị) tại cảng Việt Nam đối với thiết bị nhập khẩu;

C_{bq} - chi phí bảo quản, bảo dưỡng một đơn vị khối lượng hoặc một đơn vị số lượng thiết bị (nhóm thiết bị) tại hiện trường;

T - thuế và phí bảo hiểm, kiểm định thiết bị (nhóm thiết bị);

$T_i^{GTGT-TB}$ - mức thuế suất thuế giá trị gia tăng quy định đối với loại thiết bị (nhóm thiết bị) thứ i .

Đối với những thiết bị chưa xác định được giá có thể dự tính theo báo giá của nhà cung cấp, nhà sản xuất hoặc giá những thiết bị tương tự trên thị trường tại thời điểm tính toán hoặc của công trình có thiết bị tương tự đã và đang thực hiện.

Đối với các loại thiết bị công nghệ cần sản xuất, giá công thì chi phí này được xác định trên cơ sở khối lượng thiết bị cần sản xuất, giá công và giá sản xuất, giá công một tấn (hoặc một đơn vị tính) phù hợp với tính chất, chủng loại thiết bị theo hợp đồng sản xuất, giá công đã được ký kết hoặc căn cứ vào báo giá gia công sản phẩm của nhà sản xuất được chủ đầu tư lựa chọn hoặc giá sản xuất, giá công thiết bị tương tự của công trình đã và đang thực hiện.

b2) Chi phí đào tạo và chuyển giao công nghệ được tính bằng cách lập dự toán hoặc dự tính tùy theo đặc điểm cụ thể của từng dự án.

b3) Chi phí lắp đặt thiết bị và thí nghiệm, hiệu chỉnh được lập dự toán như đối với chi phí xây dựng.

Chi phí thiết bị được tổng hợp theo bảng.

c) *Xác định chi phí quản lý dự án (G_{QLDA})*

Chi phí quản lý dự án được xác định theo công thức sau:

$$G_{QLDA} = T \times (G_{XDtt} + G_{TBtt}) \quad (6.14)$$

trong đó :

T- định mức tỷ lệ (%) đối với chi phí quản lý dự án;

G_{XDtt} - chi phí xây dựng trước thuế;

G_{TBtt} - chi phí thiết bị trước thuế.

d) *Xác định chi phí tư vấn đầu tư xây dựng (G_{TV})*

Chi phí tư vấn đầu tư xây dựng được xác định theo công thức sau:

$$G_{TV} = \sum_{i=1}^n C_i (1 + T_i^{GTGT-TV}) + \sum_{j=1}^m D_j \cdot (1 + T_j^{GTGT-TV}) \quad (6.15)$$

trong đó:

C_i - chi phí tư vấn đầu tư xây dựng thứ i tính theo định mức tỷ lệ;

D_j - chi phí tư vấn đầu tư xây dựng thứ j tính bằng lập dự toán;

$T_i^{GTGT-TV}$ - mức thuế suất thuế giá trị gia tăng theo quy định hiện hành đối với khoản mục chi phí tư vấn đầu tư xây dựng thứ i tính theo định mức tỷ lệ;

$T_j^{GTGT-TV}$ - mức thuế suất thuế giá trị gia tăng theo quy định hiện hành đối với khoản mục chi phí tư vấn đầu tư xây dựng thứ j tính bằng lập dự toán.

Bảng 6.1. Tổng hợp dự toán công trình

Ngày tháng năm

Công trình:

Đơn vị tính: đồng

STT	Nội dung chi phí	Giá trị Trước thuế	Thuế GTGT	Giá trị Sau thuế
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1	Chi phí xây dựng			G_{XD}
2	Chi phí thiết bị			G_{TB}
3	Chi phí quản lý dự án			G_{QLDA}
4	Chi tư vấn đầu tư xây dựng			G_{TV}
4.1	Chi phí thi tuyển, tuyển chọn thiết kế kiến trúc			
4.2	Chi phí thiết kế xây dựng công trình			
....				
5	Chi phí khác			G_K
5.1	Chi phí rà phá bom mìn, vật nổ			
5.2	Chi phí bảo hiểm công trình			
.....				
6	Chi phí dự phòng ($G_{DP1} + G_{DP2}$)			G_{DP}
6.1	Chi phí dự phòng cho yếu tố khối lượng phát sinh			G_{DP1}
6.2	Chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá			G_{DP2}
	Tổng cộng (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6)			G_{XDCT}

NGƯỜI LẬP

(ký, họ tên)

NGƯỜI CHỦ TRÌ

(ký, họ tên)

Chứng chỉ KS định giá XD hạng, số

e) Xác định chi phí khác (G_K)

Chi phí khác được xác định theo công thức sau:

$$G_K = \sum_{i=1}^n C_i (1 + T_i^{GTGT-K}) + \sum_{j=1}^m D_j (1 + T_j^{GTGT-K}) + \sum_{k=1}^l E_k \tag{6.16}$$

trong đó :

C_i - chi phí khác thứ i tính theo định mức tỷ lệ;

D_j - chi phí khác thứ j tính bằng lập dự toán;

E_k - chi phí khác thứ k có liên quan khác;

T_i^{GTGT-K} - mức thuế suất thuế giá trị gia tăng theo quy định hiện hành đối với khoản mục chi phí khác thứ i tính theo định mức tỷ lệ;

T_j^{GTGT-K} - mức thuế suất thuế giá trị gia tăng theo quy định hiện hành đối với khoản mục chi phí khác thứ j tính bằng lập dự toán.

Bảng 6.2. Tổng hợp chi phí thiết bị

Ngày tháng năm

Công trình:

Đơn vị tính: đồng

STT	Nội dung chi phí	Giá trị trước thuế	Thuế giá trị gia tăng	Giá trị sau thuế
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
1	Chi phí mua sắm thiết bị			
1.1	...			
1.2	...			
2	Chi phí đào tạo và chuyển giao công nghệ			
3	Chi phí lắp đặt thiết bị và thí nghiệm, hiệu chỉnh			
	Tổng cộng			GTB

NGƯỜI LẬP

(ký, họ tên)

NGƯỜI CHỦ TRÌ

(ký, họ tên)

Chúng tôi KS định giá XD hạng, số

f) Xác định chi phí dự phòng (G_{DP})

Chi phí dự phòng được xác định bằng 2 yếu tố: dự phòng chi phí cho yếu tố khối lượng công việc phát sinh và dự phòng chi phí cho yếu tố trượt giá.

Chi phí dự phòng được xác định theo công thức sau:

$$G_{DP} = G_{DP1} + G_{DP2} \tag{6.17}$$

trong đó:

G_{DP1} - chi phí dự phòng cho yếu tố khối lượng công việc phát sinh được xác định theo công thức:

$$G_{DPI} = (G_{XD} + G_{TB} + G_{QLDA} + G_{TV} + G_K) \times K_{ps} \quad (6.18)$$

K_{ps} - hệ số dự phòng cho khối lượng công việc phát sinh là 5%.

G_{DP2} - chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá được xác định như đối với chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá trong tổng mức đầu tư trong đó V_t là mức dự toán công trình trước chi phí dự phòng.

Thời gian để tính chi phí dự phòng cho yếu tố trượt giá trong dự toán công trình là thời gian xây dựng công trình được tính bằng tháng, quý, năm.

3.4. Phương pháp xác định chi phí xây dựng

Chi phí xây dựng được xác định cho công trình, hạng mục công trình, bộ phận, phần việc, công tác của công trình, hạng mục công trình đối với công trình chính, công trình phụ trợ, công trình tạm phục vụ thi công, nhà tạm để ở và điều hành thi công theo một trong các phương pháp sau.

3.4.1. Phương pháp tính theo khối lượng và giá xây dựng công trình

3.4.1.1. Xác định theo khối lượng và đơn giá xây dựng công trình

Khối lượng các công tác xây dựng được xác định từ bản vẽ thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế bản vẽ thi công, từ yêu cầu, nhiệm vụ cần thực hiện của công trình, hạng mục công trình phù hợp với danh mục và nội dung công tác xây dựng trong đơn giá xây dựng công trình.

Đơn giá xây dựng công trình có thể là đơn giá không đầy đủ (bao gồm chi phí vật liệu, chi phí nhân công, chi phí máy thi công) hoặc đơn giá đầy đủ (bao gồm chi phí vật liệu, chi phí nhân công, chi phí máy thi công chi phí trực tiếp khác, chi phí chung và thu nhập chịu thuế tính trước).

3.4.1.2. Xác định theo khối lượng và giá xây dựng tổng hợp

Khối lượng công tác xây dựng dùng để xác định chi phí xây dựng theo giá xây dựng công trình được xác định từ bản vẽ thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế bản vẽ thi công, nhiệm vụ công việc phải thực hiện của công trình, hạng mục công trình và được tổng hợp từ một nhóm các công tác xây dựng để tạo thành một đơn vị kết cấu hoặc bộ phận của công trình.

Giá xây dựng tổng hợp được lập tương ứng với danh mục và nội dung của khối lượng nhóm loại công tác xây dựng, đơn vị kết cấu, bộ phận của công trình.

Giá xây dựng tổng hợp có thể là giá không đầy đủ (bao gồm chi phí vật liệu, chi phí nhân công, chi phí máy thi công) hoặc giá đầy đủ (bao gồm chi phí vật liệu, chi phí nhân công, chi phí máy thi công, chi phí trực tiếp khác, chi phí chung và thu nhập chịu thuế tính trước) được lập trên cơ sở đơn giá xây dựng công trình.

Chi phí xây dựng tính theo khối lượng và đơn giá xây dựng công trình không đầy đủ và giá xây dựng tổng hợp không đầy đủ được xác định và tổng hợp theo bảng 6.3.

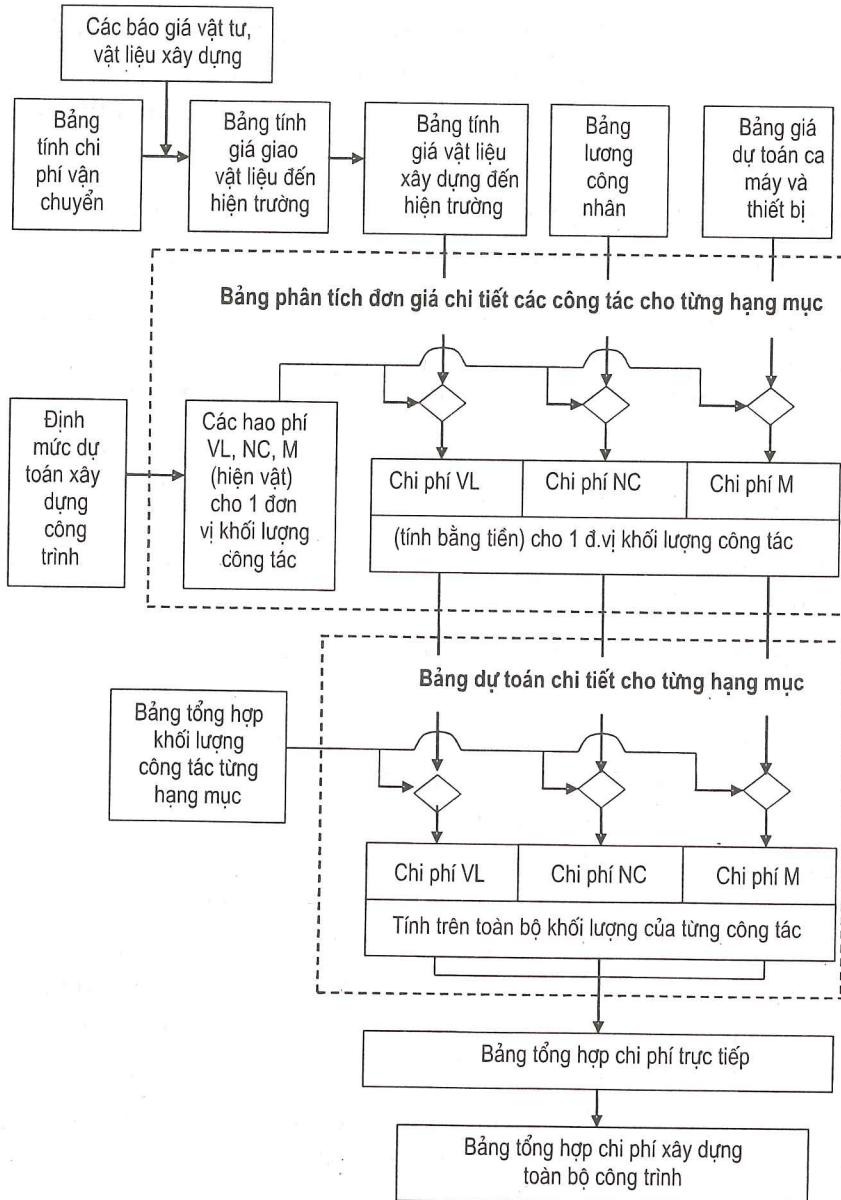
Chi phí xây dựng tính theo khối lượng và đơn giá xây dựng công trình đầy đủ và giá xây dựng tổng hợp đầy đủ được xác định và tổng hợp theo bảng 6.4.

Trường hợp chi phí xây dựng lập cho bộ phận, phần việc, công tác thì chi phí xây dựng sau thuế trong dự toán công trình, hạng mục công trình được xác định theo công thức sau:

$$G_{XD} = \sum_{i=1}^n g_i \quad (6.19)$$

trong đó:

g_i - chi phí xây dựng sau thuế của bộ phận, phần việc, công tác thứ i của công trình, hạng mục công trình.



Hình 6.1. Sơ đồ logic quá trình lập chi phí xây dựng công trình theo khối lượng và đơn giá xây dựng công trình

Trên cơ sở mức độ tổng hợp hoặc chi tiết của các khối lượng công tác xây dựng có thể kết hợp sử dụng đơn giá xây dựng công trình và giá xây dựng tổng hợp để xác định chi phí xây dựng trong dự toán công trình.

Sơ đồ logic quá trình xác định chi phí xây dựng công trình thể hiện trong hình 6.1.

Bảng 6.3. Tổng hợp dự toán chi phí xây dựng tính theo đơn giá xây dựng công trình không đầy đủ và giá xây dựng tổng hợp không đầy đủ

Ngày tháng năm

Công trình:

Đơn vị tính: đồng

STT	Nội dung chi phí	Cách tính	Giá trị	Ký hiệu
I	Chi phí trực tiếp			
1	Chi phí vật liệu	$\Sigma Q_j \times D_j^{vl} + CL_{VL}$		VL
2	Chi phí nhân công	$\Sigma Q_j \times D_j^{nc} \times (1 + K_{nc})$		NC
3	Chi phí máy thi công	$\Sigma Q_j \times D_j^m \times (1 + K_{mtc})$		M
4	Chi phí trực tiếp khác	$(VL+NC+M) \times \text{tỷ lệ}$		TT
	Chi phí trực tiếp	$VL+NC+M+TT$		T
II	Chi phí chung	$T \times \text{tỷ lệ}$		C
iii	Thu nhập chịu thuế tính trước	$(T+C) \times \text{tỷ lệ}$		TL
	Chi phí xây dựng trước thuế	$(T+C+TL)$		G
IV	Thuế giá trị gia tăng	$G \times T^{GTGT-XD}$		GTGT
	Chi phí xây dựng sau thuế	$G + GTGT$		G_{XD}
V	Chi phí nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công	$G \times \text{tỷ lệ} \times (1+GTGT)$		G_{XDNT}
	Tổng cộng	$G_{XD} + G_{XDNT}$		

NGƯỜI LẬP
(ký, họ tên)

NGƯỜI CHỦ TRÌ
(ký, họ tên)

Chứng chỉ KS định giá XD hạng, số

trong đó:

- Trường hợp chi phí vật liệu, nhân công, máy thi công được xác định theo khối lượng và giá xây dựng tổng hợp không đầy đủ:
 Q_j - khối lượng một nhóm danh mục công tác hoặc một đơn vị kết cấu, bộ phận thứ j của công trình;

$D_j^{vl}, D_j^{nc}, D_j^m$ - chi phí vật liệu, nhân công, máy thi công trong giá xây dựng tổng hợp một nhóm danh mục công tác hoặc một đơn vị kết cấu, bộ phận thứ j của công trình;

- Trường hợp chi phí vật liệu, nhân công, máy thi công được xác định theo cơ sở khối lượng và đơn giá xây dựng công trình không đầy đủ:

Q_j - khối lượng công tác xây dựng thứ j;

$D_j^{vl}, D_j^{nc}, D_j^m$ - chi phí vật liệu, nhân công, máy thi công trong đơn giá xây dựng công trình của công tác xây dựng thứ j;

Chi phí vật liệu (D_j^{vl}), chi phí nhân công (D_j^{nc}), chi phí máy thi công (D_j^m) trong đơn giá xây dựng công trình không đầy đủ và giá xây dựng tổng hợp không đầy đủ được tính toán và tổng hợp theo bảng và là một phần trong hồ sơ dự toán công trình.

CLVL- chênh lệch vật liệu được tính bằng phương pháp bù trừ vật liệu trực tiếp hoặc bằng hệ số điều chỉnh;

K_{nc}, K_{mtc} - hệ số điều chỉnh nhân công, máy thi công (nếu có);

G: chi phí xây dựng công trình, hạng mục công trình, bộ phận, phần việc, công tác trước thuế;

$T^{GTGT-XD}$ - mức thuế suất thuế GTGT quy định cho công tác xây dựng;

G_{XDNT} - chi phí nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công.

Trường hợp nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công được lập dự toán chi phí riêng theo thiết kế thì dự toán chi phí xây dựng trong bảng trên đây không bao gồm chi phí nói trên ($G_{XDNT} = 0$) và định mức chi phí chung, thu nhập chịu thuế tính trước được tính theo công trình dân dụng.

Bảng 6.4. Tổng hợp dự toán chi phí xây dựng tính theo đơn giá xây dựng công trình đầy đủ và giá xây dựng tổng hợp đầy đủ

Đơn vị tính:

Stt	Khoản mục chi phí	Cách tính	Giá trị	Ký hiệu
1	Chi phí xây dựng trước thuế	$\Sigma Q_i \times D_i$		G
2	Thuế giá trị gia tăng	$G \times T^{GTGT-XD}$		GTGT
3	Chi phí xây dựng sau thuế	$G + GTGT$		G_{XD}
4	Chi phí nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công	$G \times \text{tỷ lệ} \times (1 + T^{GTGT-XD})$		G_{XDNT}
5	Tổng cộng	$G_{XD} + G_{XDNT}$		

NGƯỜI LẬP

(ký, họ tên)

NGƯỜI CHỦ TRÌ

(ký, họ tên)

Chứng chỉ KS định giá XD hạng, số

trong đó:

- Trường hợp chi phí xây dựng được xác định trên cơ sở khối lượng và giá xây dựng tổng hợp đầy đủ:

Q_i - khối lượng một nhóm công tác hoặc một đơn vị kết cấu, bộ phận thứ i của công trình;

D_i - giá xây dựng tổng hợp đầy đủ (bao gồm chi phí trực tiếp, chi phí chung và thu nhập chịu thuế tính trước) để thực hiện một nhóm công tác hoặc một đơn vị kết cấu, bộ phận thứ i của công trình.

- Trường hợp chi phí xây dựng được xác định trên cơ sở khối lượng và đơn giá xây dựng công trình đầy đủ:

Q_i - khối lượng công tác xây dựng thứ i của công trình;

D_i - đơn giá xây dựng công trình đầy đủ (bao gồm chi phí trực tiếp, chi phí chung và thu nhập chịu thuế tính trước) để thực hiện công tác xây dựng thứ i của công trình.

G - chi phí xây dựng công trình trước thuế;

$T^{GTGT-XD}$ - mức thuế suất thuế giá trị gia tăng quy định cho công tác xây dựng;

G^{XD} - chi phí xây dựng công trình sau thuế;

G_{XDNT} - chi phí nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công;

Bảng 6.5. Tổng hợp giá xây dựng công trình

Tên công trình:

I. PHẦN ĐƠN GIÁ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH

Stt. (Tên công tác xây dựng)

Đơn vị tính :

Mã hiệu đơn giá	Mã hiệu VL, NC, M	Thành phần hao phí	Đơn vị tính	Khối lượng	Đơn giá	Thành tiền
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]
DG.1		Chi phí VL				
	VL.1					
	VL.2					
	...					
		Cộng				VL
		Chi phí NC (theo cấp bậc thợ bình quân)	công			NC
		Chi phí MTC				
	M.1		ca			
	M.2		ca			
	...					
		Cộng				M

II. PHẦN GIÁ XÂY DỰNG TỔNG HỢP

Stt. (Tên nhóm loại công tác xây dựng, đơn vị kết cấu, bộ phận của công trình)

Đơn vị tính : ...

Mã hiệu đơn giá	Thành phần công việc	Đơn vị tính	Khối lượng	Thành phần chi phí			Tổng cộng
				Vật liệu	Nhân công	Máy	
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
DG.1							
DG.2							
...							
	Cộng			VL	NC	M	Σ

Ghi chú:

- Mã hiệu đơn giá và mã hiệu vật liệu, nhân công, máy thi công có thể bằng chữ hoặc bằng số.

- Trường hợp xác định giá xây dựng tổng hợp đầy đủ thì bao gồm cả chi phí trực tiếp khác, chi phí chung, thu nhập chịu thuế tính trước.

3.4.2. Phương pháp tính theo khối lượng hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công và bảng giá tương ứng

Chi phí vật liệu, nhân công, máy thi công trong chi phí xây dựng có thể được xác định trên cơ sở tổng khối lượng hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công và bảng giá vật liệu, giá nhân công, giá máy thi công tương ứng.

3.4.2.1. Xác định tổng khối lượng hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công

Tổng khối lượng hao phí các loại vật liệu, nhân công, máy thi công được xác định trên cơ sở hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công cho từng khối lượng công tác xây dựng của công trình, hạng mục công trình như sau:

- Xác định từng khối lượng công tác xây dựng của công trình, hạng mục công trình.
- Xác định khối lượng các loại vật liệu, nhân công, máy thi công tương ứng với từng khối lượng công tác xây dựng theo thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế bản vẽ thi công của công trình, hạng mục công trình thông qua mức hao phí về vật liệu, nhân công và máy thi công để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng trên cơ sở các quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng, quy phạm kỹ thuật.
- Tính tổng khối lượng hao phí từng loại vật liệu, nhân công, máy thi công cho công trình, hạng mục công trình bằng cách tổng hợp hao phí tất cả các loại vật liệu, nhân công, máy thi công giống nhau của các công tác xây dựng khác nhau.

Khi tính toán cần xác định rõ số lượng, đơn vị, chủng loại, quy cách đối với vật liệu; số lượng ngày công cho từng cấp bậc công nhân; số lượng ca máy cho từng loại máy và thiết bị thi công theo thông số kỹ thuật chủ yếu và mã hiệu trong bảng giá ca máy thi công của công trình.

3.4.2.2. Xác định bảng giá vật liệu, giá nhân công, giá máy thi công

Giá vật liệu, giá nhân công, giá máy thi công được xác định phù hợp với công trình xây dựng và gắn với địa điểm xây dựng công trình theo hướng dẫn.

Xác định chi phí vật liệu, chi phí nhân công, chi phí máy thi công trong chi phí trực tiếp trên cơ sở tổng khối lượng hao phí từng loại vật liệu, nhân công, máy thi công và giá vật liệu, giá nhân công, giá máy thi công tương ứng.

Chi phí xây dựng tính theo tổng khối lượng hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công được xác định và tổng hợp theo bảng.

Bảng 6.6. Hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công cho các công tác xây dựng

Stt	Mã hiệu	Tên công tác	Đơn vị	Khối lượng	Mức hao phí			Khối lượng hao phí		
					Vật liệu	Nhân công	Máy	Vật liệu	Nhân công	Máy
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]
001	ĐM.001	Công tác thứ 1	m ³							
	VL.001	Cát mịn	m ³							
	VL.002	Gạch chỉ	viên							
										
	NC.001	Nhân công 3/7	công							
	NC.002	Nhân công 3,5/7	công							
										
	M.001	Máy trộn vữa 80 lít	ca							
	M.002	Vận thăng 0,8T	ca							
										
002	ĐM.002	Công tác thứ 2								
										

Bảng 6.7. Tổng hợp chi phí vật liệu, chi phí nhân công, chi phí máy thi công trong chi phí trực tiếp

Đơn vị tính: ...

Stt	Mã hiệu	Nội dung	Đơn vị	Khối lượng	Giá	Thành tiền
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]=[5]×[6]
I		Vật liệu				
I.1	VL.001	Cát mịn	m ³			
I.2	VL.002	Gạch chỉ	viên			
...	...	...				
		Tổng cộng				VL
II		Nhân công				
II.1	NC.001	Nhân công 3/7	công			

Bảng 6.6 (tiếp theo)

Stt	Mã hiệu	Nội dung	Đơn vị	Khối lượng	Giá	Thành tiền
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]=[5]×[6]
II.2	NC.002	Nhân công 3,5/7	công			
...	...	...				
		<i>Tổng cộng</i>				NC
III		Máy				
III.1	M.001	Máy trộn vữa 80 lít	ca			
III.2	M.002	Vận thăng 0,8T	ca			
...	...	...				
		<i>Tổng cộng</i>				M

Ghi chú:

Nhu cầu về các loại vật liệu, nhân công, máy thi công (cột 5) được tổng hợp từ hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công giống nhau của toàn bộ các công tác xây dựng của công trình, hạng mục công trình (cột 9, cột 10, cột 11 trong bảng 6.6).

Bảng 6.8. Tổng hợp chi phí xây dựng tính theo khối lượng hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công và bảng giá tương ứng

Đơn vị tính: ...

STT	Nội dung chi phí	Cách tính	Giá trị	Ký hiệu
I	Chi phí trực tiếp			
1	Chi phí vật liệu	Lấy từ bảng 6.7		VL
2	Chi phí nhân công	Lấy từ bảng 6.7		NC
3	Chi phí máy thi công	Lấy từ bảng 6.7		M
4	Chi phí trực tiếp khác	$(VL+NC+M) \times \text{tỷ lệ}$		TT
	Chi phí trực tiếp	$VL+NC+M+TT$		T
II	Chi phí chung	$T \times \text{tỷ lệ}$		C
III	Thu nhập chịu thuế tính trước	$(T+C) \times \text{tỷ lệ}$		TL
	Chi phí xây dựng trước thuế	$(T+C+TL)$		G
IV	Thuế giá trị gia tăng	$G \times T^{\text{GTGT-XD}}$		GTGT
	Chi phí xây dựng sau thuế	$G + \text{GTGT}$		G_{XD}
V	Chi phí nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công	$G \times \text{tỷ lệ} \times (1 + T^{\text{GTGT-XD}})$		G_{XDNT}
	Tổng cộng	$G_{\text{XD}} + G_{\text{XDNT}}$		

NGƯỜI LẬP

(ký, họ tên)

NGƯỜI CHỦ TRÌ

(ký, họ tên)

Chúng tôi KS định giá XD hạng, số

trong đó:

- G - chi phí xây dựng công trình, hạng mục công trình trước thuế;
- $T^{GTGT-XD}$ - mức thuế suất thuế giá trị gia tăng quy định cho công tác xây dựng;
- G^{XD} - chi phí xây dựng công trình, hạng mục công trình sau thuế;
- G_{XDNT} - chi phí nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công.

3.4.3. Phương pháp xác định chi phí xây dựng theo suất chi phí xây dựng trong suất vốn đầu tư

Đối với các công trình phụ trợ, công trình tạm phục vụ thi công hoặc các công trình thông dụng, đơn giản, chi phí xây dựng có thể xác định theo diện tích hoặc công suất sản xuất, năng lực phục vụ và suất chi phí xây dựng trong suất vốn đầu tư xây dựng công trình.

Chi phí xây dựng của công trình, hạng mục công trình (G_{XD}) theo phương pháp này được xác định theo công thức sau:

$$G_{XD} = S_{XD} \times N + C_{CT-SXD}$$

(6.20)

trong đó:

- S_{XD} - suất chi phí xây dựng trong suất vốn đầu tư xây dựng công trình tính cho một đơn vị công suất sản xuất, năng lực phục vụ hoặc tính cho một đơn vị diện tích của công trình, hạng mục công trình;
- N - diện tích hoặc công suất sản xuất, năng lực phục vụ của công trình, hạng mục công trình;
- C_{CT-SXD} - tổng các chi phí chưa được tính trong suất chi phí xây dựng trong suất vốn đầu tư xây dựng công trình tính cho một đơn vị công suất sản xuất, năng lực phục vụ hoặc tính cho một đơn vị diện tích của công trình, hạng mục công trình.

Bảng 6.9. Định mức chi phí trực tiếp khác

Đơn vị tính: %

STT	Loại công trình	Trực tiếp phí khác
1	Công trình dân dụng	
	Trong đô thị	2,5
	Ngoài đô thị	2
2	Công trình công nghiệp	2
	Riêng công tác xây dựng móng hầm lò, hầm thủy điện	6,5
3	Công trình giao thông	2
	Riêng công tác xây dựng trong đường hầm giao thông	6,5
4	Công trình thủy lợi	2
5	Công trình hạ tầng kỹ thuật	
	Trong đô thị	2
	Ngoài đô thị	1,5

3.4.4. Phương pháp xác định chi phí xây dựng trên cơ sở công trình có các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật tương tự đã và đang thực hiện

Chi phí xây dựng của các công trình nêu trên có thể xác định dựa trên cơ sở dự toán chi phí xây dựng của các công trình có chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật tương tự đã và đang thực hiện và quy đổi các chi phí về địa điểm xây dựng công trình, thời điểm lập dự toán.

Chi phí xây dựng của công trình, hạng mục công trình (G_{XD}) theo phương pháp này được xác định theo công thức sau:

$$G_{XD} = G_{XD}^{TT} \cdot H_T \cdot H_{KV} \pm \sum_{i=1}^n C_{CT-XDi}^{TT} \tag{6.21}$$

trong đó:

- G_{XD}^{TT} - chi phí xây dựng công trình, hạng mục công trình tương tự đã thực hiện;
- H_T - hệ số quy đổi về thời điểm lập dự toán;
- H_{KV} - hệ số quy đổi theo địa điểm xây dựng công trình;
- $C_{CTXD_i}^{TT}$ - chi phí chưa tính hoặc đã tính thứ i ($i = 1 \div n$) trong chi phí xây dựng công trình, hạng mục công trình tương tự đã và đang thực hiện.

Bảng 6.10. Định mức chi phí chung, thu nhập chịu thuế tính Trước

Đơn vị tính: %

STT	Loại công trình	Chi phí chung		Thu nhập chịu thuế tính trước
		Trên chi phí trực tiếp	Trên chi phí nhân công	
1	Công trình dân dụng	6,5		5,5
	Riêng công trình tu bổ, phục hồi di tích lịch sử, văn hoá	10,0		
2	Công trình công nghiệp	5,5		6,0
	Riêng công trình xây dựng đường hầm, hầm lò	7,0		
3	Công trình giao thông	5,5		6,0
	Riêng công tác duy tu sửa chữa thường xuyên đường bộ, đường sắt, đường thuỷ nội địa, hệ thống báo hiệu hàng hải và đường thuỷ nội địa		66,0	
	Riêng công trình hầm giao thông	7,0		
4	Công trình thuỷ lợi	5,5		5,5
	Riêng đào, đắp đất công trình thuỷ lợi bằng thủ công		51,0	
5	Công trình hạ tầng kỹ thuật	5,0		5,5
6	Công tác lắp đặt thiết bị công nghệ trong các công trình xây dựng, công tác xây lắp đường dây, công tác thí nghiệm hiệu chỉnh điện đường dây và trạm biến áp, công tác thí nghiệm vật liệu, cấu kiện và kết cấu xây dựng		65,0	6,0

3.5. Phương pháp xác định dự toán công trình bổ sung

Dự toán công trình điều chỉnh (G^{DC}) được xác định bằng dự toán công trình đã được phê duyệt (G^{PD}) cộng (hoặc trừ) với phần dự toán công trình bổ sung (G^{BS}) theo công thức sau:

$$G^{DC} = G^{PD} + G^{BS} \quad (6.22)$$

Dự toán công trình bổ sung được xác định cho hai yếu tố phát sinh khối lượng và biến động giá. Dự toán công trình bổ sung cho yếu tố phát sinh khối lượng được lập như trong xác định chi phí xây dựng công trình. Dự toán công trình bổ sung cho yếu tố biến động giá được xác định theo công thức sau:

$$G^{BS} = G_{XD}^{BS} + G_{TB}^{BS} + G_{QLDA}^{BS} + G_{TV}^{BS} + G_K^{BS} \quad (6.23)$$

trong đó:

G_{XD}^{BS} - chi phí xây dựng bổ sung;

G_{TB}^{BS} - chi phí thiết bị bổ sung;

G_{QLDA}^{BS} - chi phí quản lý dự án bổ sung;

G_{TV}^{BS} - chi phí tư vấn đầu tư xây dựng bổ sung;

G_K^{BS} - chi phí khác bổ sung;

G_{QLDA}^{BS} , G_{TV}^{BS} , G_K^{BS} - được xác định theo hướng dẫn tại mục 3.5.1.

3.5.1. Xác định chi phí xây dựng bổ sung (G_{XD}^{BS})

3.5.1.1. Phương pháp bù trừ trực tiếp

a) Xác định chi phí vật liệu

Chi phí vật liệu bổ sung (VL) được xác định bằng tổng chi phí bổ sung của từng loại vật liệu thứ j (VL_j) theo công thức sau:

$$VL = \sum_{j=1}^m VL_j; \quad (j = 1 \div m) \quad (6.24)$$

Chi phí bổ sung loại vật liệu thứ j được xác định theo công thức sau:

$$VL_j = \sum_{i=1}^n Q_{ji}^{VL} \times CL_j^{VL} \quad (6.25)$$

trong đó:

Q_{ji}^{VL} - lượng hao phí vật liệu thứ j của công tác xây dựng thứ i trong khối lượng xây dựng cần điều chỉnh ($i = 1 \div n$);

CL_J^{VL} - giá trị chênh lệch giá của loại vật liệu thứ j tại thời điểm điều chỉnh so với giá vật liệu xây dựng trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng;

Giá vật liệu xây dựng tại thời điểm điều chỉnh được xác định theo giá vật liệu xây dựng do cơ quan nhà nước có thẩm quyền công bố hoặc theo hoá đơn chứng từ hợp lệ theo quy định Bộ Tài chính, theo hợp đồng cung cấp hoặc bảng kê hoặc chứng từ viết tay có đủ tên, địa chỉ, chữ ký của người cung cấp vật liệu phù hợp với mặt bằng giá thị trường nơi xây dựng công trình.

b) Xác định chi phí nhân công

Chi phí nhân công bổ sung được xác định theo công thức sau:

$$NC = \sum_{i=1}^n Q_i^{NC} \times CL_i^{NC} \quad (6.26)$$

trong đó:

Q_{ji}^{MTC} - lượng hao phí nhân công của công tác thứ i trong khối lượng xây dựng cần điều chỉnh ($i = 1 \div n$);

CL_J^{MTC} - giá trị chênh lệch chi phí nhân công của công tác thứ i tại thời điểm điều chỉnh so với chi phí nhân công trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng ($i = 1 \div n$).

c) Xác định chi phí máy thi công (MTC)

Chi phí máy thi công bổ sung (MTC) được xác định bằng tổng chi phí bổ sung của từng loại máy thi công thứ j (MTC_j) theo công thức sau:

$$MTC = \sum_{j=1}^m MTC_j \quad (6.27)$$

Chi phí bổ sung máy thi công thứ j được xác định theo công thức sau:

$$MTC_j = \sum_{i=1}^n Q_{ji}^{MTC} \times CL_j^{MTC} \quad (6.28)$$

trong đó:

Q_{ji}^{MTC} - lượng hao phí máy thi công thứ j của công tác xây dựng thứ i trong khối lượng xây dựng cần điều chỉnh ($i = 1 \div n$);

CL_J^{MTC} - giá trị chênh lệch chi phí máy thi công thứ j tại thời điểm điều chỉnh so với chi phí máy thi công trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng ($i = 1 \div n$).

Chi phí xây dựng bổ sung được tổng hợp như bảng 6.11.

3.5.1.2 Phương pháp hệ số điều chỉnh

a) Xác định chi phí vật liệu

Chi phí vật liệu bổ sung được xác định theo công thức sau:

$$VL = G_{VL} \times (K_{VL} - 1) \quad (6.29)$$

trong đó:

G_{VL} - chi phí vật liệu trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng của khối lượng xây dựng cần điều chỉnh;

K_{VL} - hệ số điều chỉnh chi phí vật liệu tại thời điểm điều chỉnh.

b) Xác định chi phí nhân công

Chi phí nhân công bổ sung được xác định theo công thức sau:

$$NC = G_{NC} \times (K_{NC} - 1) \quad (6.30)$$

trong đó:

G_{NC} - chi phí nhân công trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng của khối lượng xây dựng cần điều chỉnh;

K_{NC} - hệ số điều chỉnh chi phí nhân công tại thời điểm điều chỉnh.

c) Xác định chi phí máy thi công

Chi phí máy thi công bổ sung được xác định theo công thức sau:

$$MTC = G_{MTC} \times (K_{MTC} - 1) \quad (6.31)$$

trong đó:

G_{MTC} - chi phí máy thi công trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng của khối lượng xây dựng cần điều chỉnh;

K_{MTC} - hệ số điều chỉnh chi phí máy thi công tại thời điểm điều chỉnh.

Các hệ số K_{VL} , K_{NC} , K_{MTC} được lấy theo công bố hoặc hướng dẫn của địa phương nơi xây dựng công trình hoặc tính toán của chủ đầu tư.

3.5.1.3. Phương pháp theo chỉ số giá xây dựng

a) Trường hợp sử dụng chỉ số giá phân xây dựng

Chi phí xây dựng bổ sung (G_{XD}^{BS}) được xác định theo công thức sau:

$$G_{XD}^{BS} = G_{XD} \times (I^{XD} - 1) \quad (6.32)$$

trong đó:

G_{XD} - chi phí xây dựng trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng của khối lượng xây dựng cần điều chỉnh;

I^{XD} - chỉ số giá phân xây dựng được tính toán tại thời điểm điều chỉnh.

Chỉ số giá phân xây dựng công trình được tính toán tại thời điểm điều chỉnh theo hướng dẫn của Bộ Xây dựng hoặc công bố của địa phương nơi xây dựng công trình hoặc tính toán của chủ đầu tư.

b) Trường hợp sử dụng chỉ số giá xây dựng theo các yếu tố chi phí (chỉ số giá vật liệu xây dựng công trình, chỉ số giá nhân công xây dựng công trình, chỉ số giá máy thi công xây dựng công trình) và chỉ số giá vật liệu xây dựng chủ yếu.

b1) Xác định chi phí vật liệu

- Trường hợp sử dụng chỉ số giá vật liệu xây dựng công trình

Chi phí vật liệu bổ sung được xác định theo công thức sau:

$$VL = G_{VL} \times P_{VL} \times K_{VL} \quad (6.33)$$

trong đó:

G_{VL} - chi phí vật liệu trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng của khối lượng xây dựng cần điều chỉnh;

P_{VL} - tỷ trọng chi phí vật liệu xây dựng công trình cần điều chỉnh trên chi phí vật liệu trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng;

K_{VL} - hệ số điều chỉnh chi phí vật liệu xây dựng công trình tại thời điểm điều chỉnh và được xác định theo công thức sau:

$$K_{VL} = \frac{I_1^{VL} - I_0^{VL}}{I_0^{VL}} \quad (6.34)$$

I_1^{VL} - chỉ số giá vật liệu xây dựng công trình tại thời điểm điều chỉnh;

I_0^{VL} - chỉ số giá vật liệu xây dựng công trình tại thời điểm lập dự toán được duyệt hoặc thời điểm lập hồ sơ dự thầu trúng thầu.

- Trường hợp sử dụng chỉ số giá vật liệu xây dựng chủ yếu

Chi phí vật liệu bổ sung được xác định theo công thức sau:

$$VL = \sum_{i=1}^n G_{VL} \times P_i^{VL} \times K_i^{VL} \quad (6.35)$$

trong đó:

G_{VL} - chi phí vật liệu trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng của khối lượng xây dựng cần điều chỉnh;

P_i^{VL} - tỷ trọng chi phí vật liệu xây dựng chủ yếu thứ i cần điều chỉnh trên chi phí vật liệu trong dự toán được duyệt hoặc giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng;

K_i^{VL} - hệ số điều chỉnh chi phí vật liệu xây dựng chủ yếu thứ i tại thời điểm điều chỉnh và được xác định theo công thức như sau:

$$K_i^{VL} = \frac{I_{i1}^{VL} - I_{i0}^{VL}}{I_{i0}^{VL}} \quad (6.36)$$

I_{i1}^{VL} - chỉ số giá vật liệu xây dựng chủ yếu thứ i tại thời điểm điều chỉnh;

I_{i0}^{VL} - chỉ số giá vật liệu xây dựng chủ yếu thứ i tại thời điểm lập dự toán được duyệt hoặc thời điểm lập hồ sơ dự thầu trúng thầu.

b2) Xác định chi phí nhân công

Chi phí nhân công bổ sung được xác định theo công thức sau:

$$NC = G_{NC} \times K_{NC} \quad (6.37)$$

trong đó:

G_{NC} - chi phí nhân công trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng của khối lượng xây dựng cần điều chỉnh;

K_{NC} - hệ số điều chỉnh chi phí nhân công xây dựng công trình tại thời điểm điều chỉnh và được xác định theo công thức sau:

$$K_{NC} = \frac{I_1^{NC} - I_0^{NC}}{I_0^{NC}} \quad (6.38)$$

I_1^{NC} - chỉ số giá nhân công xây dựng công trình tại thời điểm điều chỉnh;

I_0^{NC} - chỉ số giá nhân công xây dựng công trình tại thời điểm lập dự toán được duyệt hoặc thời điểm lập hồ sơ dự thầu trúng thầu.

b3) Xác định chi phí máy thi công

Chi phí máy thi công bổ sung được xác định theo công thức sau:

$$MTC = G_{MTC} \times K_{MTC} \quad (6.39)$$

trong đó:

G_{MTC} - chi phí máy thi công trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng của khối lượng xây dựng cần điều chỉnh;

K_{MTC} - hệ số điều chỉnh chi phí máy thi công xây dựng công trình tại thời điểm điều chỉnh và được xác định theo công thức sau:

$$K_{MTC} = \frac{I_1^{MTC} - I_0^{MTC}}{I_0^{MTC}} \quad (6.40)$$

I_1^{MTC} - chỉ số giá máy thi công xây dựng công trình tại thời điểm điều chỉnh;

I_0^{MTC} - chỉ số giá máy thi công xây dựng công trình tại thời điểm lập dự toán được duyệt hoặc thời điểm lập hồ sơ dự thầu trúng thầu.

3.5.1.4. Phương pháp kết hợp

Tùy theo các điều kiện cụ thể của từng công trình có thể sử dụng kết hợp các phương pháp trên để xác định chi phí xây dựng bổ sung cho phù hợp.

3.5.2. Xác định chi phí thiết bị bổ sung (G_{TB}^{BS})

Chi phí thiết bị bổ sung được xác định bằng tổng của các chi phí mua sắm thiết bị bổ sung (G_{TB}^{MSBS}), chi phí lắp đặt thiết bị bổ sung, chi phí thí nghiệm hiệu chỉnh thiết bị bổ sung và các chi phí bổ sung khác.

3.5.2.1. Chi phí mua sắm thiết bị bổ sung (G_{TB}^{MSBS})

Chi phí mua sắm thiết bị bổ sung được xác định theo công thức sau:

$$G_{TB}^{MSBS} = G_1^{MSTB} - G_0^{MSTB} \quad (6.41)$$

trong đó:

G_0^{MSTB} - chi phí thiết bị trong dự toán được duyệt hoặc trong giá dự thầu trúng thầu chưa ký hợp đồng;

G_1^{MSTB} - chi phí thiết bị tại thời điểm cân điều chỉnh.

3.5.2.2. Chi phí lắp đặt thiết bị bổ sung và chi phí thí nghiệm hiệu chỉnh thiết bị bổ sung được xác định như chi phí xây dựng bổ sung.

3.5.3. Xác định chi phí quản lý dự án bổ sung, chi phí tư vấn đầu tư xây dựng bổ sung và chi phí khác bổ sung

Đối với các dự toán công trình chưa tổ chức đấu thầu hoặc chưa ký kết hợp đồng thì được điều chỉnh theo quy định.

Trường hợp đã ký hợp đồng thì việc điều chỉnh các chi phí này theo hợp đồng đã ký kết.

Bảng 6.11. Tổng hợp dự toán chi phí xây dựng bổ sung

Tên công trình:

Đơn vị tính:

STT	Khoản mục chi phí	Cách tính	Ký hiệu
I	Chi phí trực tiếp		
1	Chi phí vật liệu	VL	
2	Chi phí nhân công	NC	
3	Chi phí máy thi công	MTC	
4	Chi phí trực tiếp khác	$(VL+NC+MTC) \times \text{tỷ lệ}$	TT
	Chi phí trực tiếp	$VL+NC+MTC+TT$	T
II	Chi phí chung	$T \times \text{tỷ lệ}$	C
III	Thu nhập chịu thuế tính trước	$(T+C) \times \text{tỷ lệ}$	TL
	Chi phí xây dựng trước thuế	$(T+C+TL)$	G_{BS}
IV	Thuế giá trị gia tăng	$G_{BS} \times T^{GTGT-XD}$	GTGT
	Chi phí xây dựng sau thuế	$G_{BS} + GTGT$	G_{BS}^{XD}

NGƯỜI LẬP

(ký, họ tên)

NGƯỜI CHỦ TRÌ

(ký, họ tên)

Chứng chỉ KS định giá XD hạng, số

4. ĐỊNH MỨC XÂY DỰNG

4.1. Khái niệm, phân loại

Nền sản xuất xã hội nói chung đều tồn tại với ba yếu tố chính là lực lượng lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động. Thông qua lao động, con người sử dụng công cụ lao động tác động lên đối tượng lao động để tạo ra các sản phẩm nhất định.

Điều quan trọng nhất để cho sản xuất xã hội không ngừng phát triển và hoàn thiện là không ngừng nâng cao năng suất lao động. Muốn nâng cao năng suất lao động thì phải không ngừng hoàn thiện về tổ chức và quản lý sản xuất, tiết kiệm lao động sống và lao động vật hoá trong việc sản xuất ra một đơn vị sản phẩm. Một trong những công cụ quan trọng để tổ chức và quản lý sản xuất hợp lý là công tác định mức kinh tế - kỹ thuật.

Định mức kinh tế - kỹ thuật được hiểu là các chỉ tiêu định lượng quy định về mặt kỹ thuật (các định mức liên quan đến chế độ vận hành máy móc về mặt kỹ thuật, các định mức đảm bảo chất lượng sản phẩm...), về mặt kinh tế (định mức chi phí, hiệu quả kinh tế - xã hội...) mà một quá trình kinh tế - kỹ thuật nào đó phải tuân theo hoặc để tính toán, tham khảo, ứng dụng.

Trong lĩnh vực kinh tế - kỹ thuật, các đối tượng kinh tế - kỹ thuật ở đây là các tư liệu lao động, đối tượng lao động, quá trình sử dụng lao động cho sản xuất, sản phẩm tiêu dùng cho sinh hoạt, các quá trình thiết kế, công nghệ chế tạo, quá trình tổ chức sản xuất và quản lý kinh tế...

Trong lĩnh vực xây dựng ở nước ta hiện nay, vai trò quản lý sản phẩm xây dựng của Nhà nước là rất lớn vì phần lớn các công trình xây dựng hiện nay sử dụng ngân sách Nhà nước. Vì vậy, Nhà nước thông qua việc công bố hệ thống định mức xây dựng để quản lý chi phí dự án đầu tư xây dựng công trình đảm bảo mục tiêu, hiệu quả dự án đầu tư xây dựng công trình và các yêu cầu khách quan của kinh tế thị trường.

Định mức xây dựng bao gồm định mức kinh tế - kỹ thuật và định mức chi phí tỷ lệ:

- Định mức kinh tế - kỹ thuật là căn cứ để lập đơn giá xây dựng công trình, giá xây dựng tổng hợp, bao gồm: định mức dự toán xây dựng công trình (Phần xây dựng, Phần khảo sát, Phần lắp đặt), Định mức dự toán sửa chữa trong xây dựng công trình, Định mức vật tư trong xây dựng,...

- + Định mức dự toán xây dựng công trình là các trị số quy định về mức tiêu hao tư liệu lao động (máy móc thiết bị, vật liệu) và nhân công để tạo nên một sản phẩm xây dựng nào đó được dùng để lập giá dự toán trong xây dựng.

- + Định mức dự toán sửa chữa công trình xây dựng là định mức kinh tế-kỹ thuật thể hiện mức hao phí về vật liệu, lao động và máy thi công (đối với một số công tác sử dụng máy, thiết bị thi công) để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây lắp sửa chữa, như: Cạo bỏ 1m² lớp sơn, vôi cũ; xây 1m³ tường; gia công lắp dựng 100kg cốt thép trong bê tông, vá 1m² đường, thay thế 1 thanh ray, 1 cái tà vẹt .v.v... từ khâu chuẩn bị đến khâu kết thúc công tác xây lắp bảo đảm đúng yêu cầu kỹ thuật và phù hợp với đặc điểm, tính chất riêng biệt của công tác sửa chữa.

+ Định mức vật tư trong xây dựng là định mức kinh tế kỹ thuật thể hiện về mức hao phí từng loại vật liệu để cấu thành nên một đơn vị khối lượng công tác xây lắp (1m^3 tường xây gạch, 1m^2 lát gạch ...) hoặc một loại cấu kiện hay kết cấu xây dựng (một bộ vì kèo, một kết cấu vì chống lò...) phù hợp với yêu cầu kỹ thuật, thiết kế và thi công.

- Định mức tỷ lệ dùng để xác định chi phí của một số loại công việc, chi phí trong đầu tư xây dựng bao gồm: tư vấn đầu tư xây dựng, công trình phụ trợ, chuẩn bị công trường, chi phí chung, thu nhập chịu thuế tính trước và một số công việc, chi phí khác.

Cho đến hiện nay, tất cả mọi loại định mức xây dựng đều do Bộ Xây dựng chủ trì cùng các bộ quản lý xây dựng chuyên ngành nghiên cứu, công bố để đảm bảo thống nhất ở mức độ nhất định trong cả nước. Trong đó, các trị số định mức chi phí được trình bày chủ yếu theo đơn vị đo hiện vật, trên cơ sở đó, chỉ có các đơn giá là được thay đổi theo tình hình của thị trường.

4.2. Mục đích, vai trò của hệ thống định mức xây dựng

Hoạt động xây dựng là một hoạt động sản xuất hàng hoá quan trọng của xã hội, tạo cơ sở vật chất kỹ thuật cho nền kinh tế, là tiền đề vật chất cho các ngành khác phát triển. Do vậy việc sử dụng hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật trong xây dựng là nhằm các mục đích sau:

- Mục đích chủ yếu của hệ thống định mức xây dựng là nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm, tiết kiệm chi phí xã hội, bảo đảm các kết quả và hiệu quả kinh tế - xã hội của các phương án sản xuất xây dựng.

- Hệ thống định mức xây dựng cũng là những công cụ quan trọng để tính toán các chỉ tiêu về kỹ thuật, về giá trị sử dụng của sản phẩm, về chi phí, hiệu quả kinh tế xã hội... cần đạt được khi lập phương án ở tất cả các giai đoạn của quá trình sản xuất xã hội từ khâu lập kế hoạch kinh tế - xã hội, lập luận chứng kinh tế - kỹ thuật, thiết kế, chế tạo nghiệm thu sản phẩm, lưu thông... Nói cách khác, nó là một công cụ quan trọng để tổ chức quá trình sản xuất xây dựng.

- Hệ thống định mức xây dựng được dùng để làm phương án cơ sở khi phân tích lựa chọn các phương án sản xuất tối ưu. Các định mức về chi phí còn để thể hiện hao phí lao động xã hội trung bình khi tính toán và lựa chọn các phương án.

- Hệ thống định mức xây dựng là cơ sở để kiểm tra chất lượng sản phẩm về mặt kỹ thuật, kiểm tra các chi phí và hiệu quả về mặt kinh tế - xã hội của các quá trình sản xuất sản phẩm xây dựng.

- Hệ thống định mức xây dựng cũng là cơ sở đảm bảo tính thống nhất đến mức cần thiết về mặt quốc gia cũng như về mặt quốc tế đối với các sản phẩm làm ra để tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình sản xuất và tiêu thụ sản phẩm trên thị trường.

Tuy nhiên trên thực tế, phụ thuộc vào cách tổ chức và phân cấp quản lý, hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật sẽ có tác dụng kích thích hay kìm hãm nền kinh tế phát triển. Vì vậy, cần phải cải tiến và phân cấp quản lý hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật một cách hợp lý để vừa đảm bảo yêu cầu về quản lý vĩ mô của Nhà nước, vừa đảm bảo được các yêu cầu về tự chủ kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh.

4.3. Định mức dự toán xây dựng công trình

4.3.1. Yêu cầu chung

Định mức dự toán được lập trên cơ sở các số liệu quan sát, thống kê thực tế và dựa vào các phương pháp khoa học về xây dựng định mức chi phí sản xuất nhằm xây dựng được một hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật tiên tiến, phù hợp với trình độ và yêu cầu kỹ thuật hiện đại của từng thời kỳ.

Muốn đạt được mục tiêu trên, định mức dự toán cần đáp ứng được các yêu cầu sau:

- Có cơ sở khoa học và phù hợp với thực tế về mặt kinh tế - kỹ thuật, bảo đảm tính đúng đắn của các kết quả tính toán.
- Tính đến các thành tựu khoa học kỹ thuật xây dựng, các kinh nghiệm tiên tiến đồng thời xét đến khả năng thực tế có thể thực hiện các định mức của các tổ chức xây lắp làm việc trong điều kiện bình thường.
- Định mức dự toán phải được xác định cho công tác hoặc kết cấu xây lắp tương đối hoàn chỉnh, phù hợp với nội dung thiết kế, thi công, các tiêu chuẩn, quy trình, quy phạm kỹ thuật xây dựng, tạo thuận lợi, giảm nhẹ thời gian và công sức cho việc xác định giá sản phẩm xây dựng theo các giai đoạn thiết kế.
- Công tác hoặc kết cấu xây lắp trong định mức dự toán phải được hệ thống một cách thống nhất theo yêu cầu kỹ thuật công trình, điều kiện thi công bình thường và biện pháp thi công phổ biến phù hợp với trình độ khoa học kỹ thuật trong xây dựng và mức trang bị cơ giới của ngành xây dựng (đối với các loại định mức không phải định mức nội bộ).

4.3.2. Hệ thống định mức dự toán xây dựng công trình hiện hành

Hệ thống định mức dự toán trong xây dựng bao gồm nhiều loại định mức đặc trưng và quy định cho các lĩnh vực khác nhau của quá trình xây dựng. Tùy theo mục đích quản lý khác nhau có các loại định mức dự toán khác nhau.

a) Theo phạm vi quản lý nhà nước

- Định mức dự toán chung thống nhất toàn quốc do Bộ Xây dựng công bố.
- Định mức dự toán của chuyên ngành khác nhau (chuyên ngành cấp thoát nước, giao thông, thủy lợi, nông nghiệp, bưu điện, năng lượng,...).
- Định mức dự toán nội bộ, còn gọi là định mức sản xuất (sử dụng trong nội bộ một doanh nghiệp để lập đơn giá thi công, giao khoán khối lượng, cấp phát vật tư, lập kế hoạch tiến độ sản xuất của doanh nghiệp, lập giá dự thầu, dự toán thi công và thanh toán tiền công cho người lao động).
- Định mức công trình (áp dụng cho những công trình có điều kiện thi công đặc biệt, có áp dụng công nghệ mới, yêu cầu kỹ thuật đặc biệt cao,...) được Chính phủ cho phép lập định mức công trình lưu hành nội bộ trong phạm vi thực hiện đầu tư xây dựng công trình đó.

b) Theo phạm vi quản lý chi phí của quy trình đầu tư xây dựng

- Định mức dự toán khảo sát xây dựng.
- Định mức dự toán xây dựng công trình (phần xây dựng).
- Định mức dự toán xây dựng công trình (phần lắp đặt).

c) Theo mức độ tổng hợp của đơn vị tính chia ra

- Định mức dự toán chi tiết: Định mức quy định về chi phí vật liệu, nhân công, máy theo hiện vật cho một đơn vị khối lượng công việc xây lắp riêng rẽ.

- Định mức dự toán tổng hợp: Định mức quy định về chi phí vật liệu, nhân công, máy theo hiện vật cho một đơn vị khối lượng công việc xây dựng tổng hợp (bao gồm nhiều loại công việc riêng rẽ có liên quan hữu cơ với nhau tạo nên một sản phẩm xây dựng tổng hợp).

d) Theo nội dung định mức kỹ thuật chia ra

- Định mức vật tư xây dựng.
- Định mức sử dụng ca máy.
- Định mức kỹ thuật lao động.

4.4. Quản lý định mức xây dựng

Bộ Xây dựng thực hiện thống nhất quản lý nhà nước về chi phí đầu tư xây dựng công trình, công bố định mức xây dựng công trình để các cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan tham khảo, sử dụng vào việc lập và quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.

Các bộ, Ủy ban nhân dân cấp tỉnh căn cứ vào phương pháp xây dựng định mức tổ chức xây dựng và công bố định mức cho các công tác xây dựng đặc thù của bộ, địa phương chưa có trong hệ thống định mức xây dựng do Bộ Xây dựng công bố và định kỳ hàng năm gửi về Bộ Xây dựng để theo dõi, quản lý.

Chủ đầu tư, nhà thầu và các tổ chức tư vấn căn cứ vào phương pháp xây dựng định mức theo tổ chức điều chỉnh đối với những định mức đã được công bố nhưng chưa phù hợp với biện pháp, điều kiện thi công, yêu cầu kỹ thuật của công trình, xây dựng các định mức chưa có trong hệ thống định mức đã được công bố hoặc vận dụng các định mức xây dựng tương tự đã và đang sử dụng ở công trình khác để áp dụng cho công trình.

Chủ đầu tư có thể thuê tổ chức tư vấn có đủ điều kiện năng lực, kinh nghiệm chuyên môn để thực hiện lập, điều chỉnh, thẩm tra các định mức xây dựng nói trên và tổ chức tư vấn chịu trách nhiệm về tính hợp lý, chính xác của các định mức đã thực hiện.

Chủ đầu tư quyết định việc áp dụng, vận dụng định mức xây dựng được công bố hoặc điều chỉnh, xây dựng mới để lập và quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.

Trường hợp sử dụng các định mức được điều chỉnh hoặc xây dựng mới nói trên để lập đơn giá xây dựng trong các gói thầu sử dụng vốn ngân sách nhà nước áp dụng hình thức chỉ định thầu, thì chủ đầu tư báo cáo người quyết định đầu tư xem xét, quyết định. Riêng

công trình xây dựng thuộc dự án đầu tư do Thủ tướng Chính phủ quyết định đầu tư thì Bộ trưởng Bộ quản lý ngành, Chủ tịch Ủy ban nhân dân cấp tỉnh quyết định.

Đối với các gói thầu sử dụng vốn ODA đấu thầu quốc tế, trường hợp sử dụng, vận dụng định mức của nước ngoài cho một số công tác xây dựng đặc thù riêng biệt để lập đơn giá và dự toán xây dựng công trình thì các định mức này phải phù hợp với yêu cầu kỹ thuật, biện pháp thi công, điều kiện thi công của công trình và được chấp nhận trước của chủ đầu tư.

4.5. Nội dung định mức dự toán xây dựng công trình - Phần xây dựng

Định mức dự toán được lập trên cơ sở các quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng, quy phạm về thiết kế - thi công - nghiệm thu, mức cơ giới hoá chung trong ngành xây dựng, trang thiết bị kỹ thuật, biện pháp thi công và những tiến bộ khoa học kỹ thuật trong xây dựng như: thiết bị và công nghệ thi công tiên tiến, các vật liệu mới...

4.5.1. Nội dung hao phí trong định mức

Định mức dự toán quy định mức hao phí cần thiết để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng tương đối hoàn chỉnh. Nội dung định mức dự toán bao gồm:

- Mức hao phí vật liệu: Là số lượng vật liệu chính, vật liệu phụ, các cấu kiện hoặc các bộ phận rời riêng lẻ, vật liệu luân chuyển (không kể vật liệu phụ cần dùng cho máy móc, phương tiện vận chuyển và những vật liệu tính trong chi phí chung) cần cho việc thực hiện và hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng. Số lượng vật liệu đã bao gồm hao phí ở khâu thi công, riêng đối với các loại cát xây dựng đã kể đến hao hụt do độ dôi của cát.

- Mức hao phí lao động: Là số ngày công lao động của công nhân (chuyên nghiệp và không chuyên nghiệp) trực tiếp thực hiện khối lượng công tác xây dựng và công nhân phục vụ xây dựng (kể cả công nhân vận chuyển, bốc dỡ vật liệu, bán thành phẩm trong phạm vi mặt bằng xây dựng). Số lượng ngày công đã bao gồm cả lao động chính, phụ để thực hiện và hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng từ khâu chuẩn bị đến khâu kết thúc, thu dọn hiện trường thi công. Cấp bậc công nhân quy định trong tập định mức là cấp bậc bình quân của các công nhân tham gia thực hiện một đơn vị công tác xây dựng.

- Mức hao phí máy thi công: Là số ca sử dụng máy và thiết bị thi công chính trực tiếp thực hiện kể cả máy và thiết bị phụ phục vụ (kể cả một số máy phục vụ xây dựng có hoạt động độc lập tại hiện trường như máy thi công phục vụ gắn liền với dây chuyền sản xuất thi công xây dựng công trình) để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng.

4.5.2. Sử dụng định mức dự toán

a) Kết cấu của định mức

Định mức dự toán được trình bày theo nhóm, loại công tác hoặc kết cấu xây lắp thường phân thành các chương công tác và được mã hoá thống nhất. Hệ thống danh mục này đã được xác định từ yêu cầu của định mức dự toán, theo khả năng thực hiện các

công tác xây lắp hoặc kết cấu, đồng thời có xem xét mối liên hệ giữa các công tác xây lắp thể hiện ở giai đoạn thiết kế để có tính bao quát, tổng hợp và đầy đủ khi xác lập hệ thống định mức.

Các nhóm, các loại công tác hoặc kết cấu xây lắp được trình bày, phân loại theo các dạng xây dựng và các loại công trình xây dựng, trong hệ thống danh mục có những chương công tác được lập để định mức chung cho các loại công trình xây dựng nhưng có những chương công tác thể hiện tính chất riêng biệt của công trình xây dựng cụ thể.

Ngoài thuyết minh và quy định chung, trong mỗi chương công tác của định mức dự toán thường đều có phần thuyết minh và hướng dẫn áp dụng cụ thể đối với từng nhóm, loại công tác xây lắp phù hợp với yêu cầu kỹ thuật, điều kiện thi công và biện pháp thi công.

Định mức dự toán xây dựng công trình - Phần xây dựng do Bộ Xây dựng công bố kèm theo công văn số 1776/BXD-VP ngày 16 tháng 08 năm 2007 gồm 11 chương phân theo các loại công tác:

1. Chương I : Công tác chuẩn bị mặt bằng xây dựng
2. Chương II: Công tác đào, đắp đất, đá, cát
3. Chương III: Công tác đóng cọc, ép cọc, nhổ cọc, khoan tạo lỗ cọc khoan nhồi
4. Chương IV: Công tác làm đường
5. Chương V: Công tác xây gạch đá
6. Chương VI: Công tác bê tông tại chỗ
7. Chương VII: Công tác sản xuất và lắp dựng cấu kiện bê tông đúc sẵn
8. Chương VIII: Sản xuất, lắp dựng cấu kiện gỗ
9. Chương IX: Sản xuất lắp dựng cấu kiện sắt thép
10. Chương X: Công tác làm mái, làm trần và các công tác hoàn thiện khác
11. Chương XI: Các công tác khác

Mỗi loại định mức được trình bày tóm tắt về thành phần công việc, điều kiện kỹ thuật, điều kiện thi công, biện pháp thi công và được xác định theo đơn vị tính phù hợp để thực hiện công tác xây lắp đó. Đơn vị khối lượng thường bao trùm đầy đủ các yêu cầu kỹ thuật, điều kiện thi công chung, biện pháp thi công phổ biến, trong đó đã tính đến việc nâng cao mức độ cơ giới hoá trong công nghệ thi công xây lắp và sử dụng các thiết bị thi công tiên tiến.

Mỗi loại định mức có hai phần cơ bản là thành phần công việc và bảng định mức các thành phần hao phí.

Bảng định mức các thành phần hao phí mô tả mức hao phí vật liệu gồm tên, chủng loại, quy cách vật liệu chính cần thiết cấu tạo vào kết cấu xây lắp và các vật liệu phụ khác; mức hao phí lao động gồm loại thợ, cấp bậc công nhân bình quân; mức hao phí máy thi công gồm tên, loại công suất của máy móc, thiết bị chủ đạo và một số máy móc, thiết bị khác trong dây chuyền công nghệ thi công để thực hiện hoàn chỉnh công tác xây lắp.

Ví dụ 6.1:

AB. 64000 Đắp nền đường

Thành phần công việc:

- Chuẩn bị, san đất có sẵn thành từng luống trong phạm vi 30m, đầm đất theo đúng yêu cầu kỹ thuật.

- Hoàn thiện nền đường gọt võ mái taluy, nền đường theo yêu cầu kỹ thuật.

Đơn vị tính: 100m³

Mã hiệu	Công tác xây lắp	Thành phần hao phí	Đơn vị	Độ chặt yêu cầu			
				K=0,85	K=0,90	K=0,95	K=0,98
AB. 6411	Đắp nền đường bằng máy đầm 9T	Nhân công 3/7	công	1,74	1,74	1,74	-
		Máy thi công					
		Máy đầm 9T	ca	0,22	0,30	0,42	-
		Máy ủi 110CV	ca	0,11	0,15	0,21	-
		Máy khác	%	1,5	1,5	1,5	-
AB. 6412	Đắp nền đường bằng máy đầm 16T	Nhân công 3/7	công	1,74	1,74	1,74	1,74
		Máy thi công					
		Máy đầm 16T	ca	0,174	0,241	0,335	0,42
		Máy ủi 110CV	ca	0,087	0,12	0,167	0,21
		Máy khác	%	1,5	1,5	1 5	1,5
AB. 6413	Đắp nền đường bằng máy đầm 25T	Nhân công 3/7	công	1,74	1,74	1,74	1,74
		Máy thi công					
		Máy đầm 25T	ca	0,152	0,211	0,294	0,367
		Máy ủi 110CV	ca	0,076	0,105	0,147	0,183
		Máy khác	%	1,5	1,5	1,5	1,5
				1	2	3	4

Các thành phần hao phí trong định mức dự toán được xác định theo nguyên tắc sau:

- Mức hao phí vật liệu chính được tính bằng số lượng theo đơn vị thống nhất của Nhà nước.
- Mức hao phí vật liệu phụ khác được tính bằng tỷ lệ % tính trên chi phí vật liệu chính.
- Mức hao phí lao động chính và phụ được tính bằng số ngày công theo cấp bậc của công nhân trực tiếp xây lắp bình quân.

- Mức hao phí máy thi công chính được tính bằng số lượng ca máy sử dụng.
- Mức hao phí máy thi công phụ khác được tính bằng tỷ lệ % trên chi phí sử dụng máy chính.

b) Sử dụng Định mức dự toán trong lập đơn giá xây dựng

Định mức được áp dụng để lập đơn giá xây dựng, làm cơ sở để lập Dự toán, Tổng dự toán xây dựng công trình xây dựng thuộc các dự án đầu tư xây dựng công trình.

Trong quá trình lập đơn giá xây dựng, muốn tra cứu định mức dự toán cho một loại công tác xây lắp hoặc kết cấu cụ thể, ta tra theo chương, mỗi chương gồm một số loại định mức được mã hoá theo một mã hiệu thống nhất.

Như đã chỉ ra ở trên, mỗi loại định mức có hai phần cơ bản là thành phần công việc và bảng định mức các thành phần hao phí. Trong thành phần công việc quy định rõ và đầy đủ nội dung các bước công việc theo thứ tự từ khâu chuẩn bị đến khâu kết thúc hoàn thành công tác hoặc kết cấu xây lắp. Vì lý do đó, khi tra cứu cần xem công việc cần tra cứu định mức có phù hợp với định mức quy định không.

Mã hiệu định mức gồm 7 ký tự cả phần chữ và phần số:

- Phần chữ: dùng 2 ký tự để chỉ loại công tác xây lắp.
- Phần số: gồm 5 số, trong đó 3 số đầu (tiếp theo phần chữ) để chỉ cụ thể tên công việc, 2 số tự cuối để chỉ đặc điểm công việc.

Thông thường mỗi loại công việc cụ thể có những đặc điểm công việc riêng theo các yêu cầu kỹ thuật cụ thể, điều kiện thi công cụ thể, biện pháp thi công phổ biến thể hiện theo một mã hiệu riêng tập hợp thành một bảng. Bảng định mức mô tả tên, chủng loại, quy cách của vật liệu chính cần thiết cho công tác, kết cấu xây lắp và các vật liệu phụ khác; loại thợ, cấp bậc công nhân bình quân; tên, loại, công suất của MMTB chủ đạo và một số máy, thiết bị khác trong dây chuyền công nghệ thi công để thực hiện hoàn chỉnh công tác, kết cấu xây lắp.

Ví dụ 6.2:

Trong bảng tiên lượng có các công tác sau:

TT	Hạng mục	Đơn vị	Khối lượng
1	2	3	4
I	Nền đường		
1	Đào nền đất cấp III	m ³	11.804,19
2	Đắp nền đường bằng cát đen K = 0,95	m ³	22.704,19
3	Đắp lề dày 70 cm bằng đất	100m ³	98,68
4	Đắp giải phân cách bằng đất	m ³	2.112,25
5	Đắp nền đường bằng đất núi K = 0,95	m ³	3.935,78
6	Đắp đá học nền đường...	100m ³	101,20

Trong đó công tác đào nền mở rộng thực hiện theo 2 giai đoạn: đào nền đường bằng máy (75%) và đào bằng thủ công (25%). Tiến hành đào bằng máy đào ≤ 0,8 m³ và máy ủi ≤ 110 CV đổ lên xe tải 10 T, cự ly vận chuyển ≤ 300 m.

Tiến hành tra cứu định mức cho công tác đào nền đất cấp III như sau:

Trong định mức dự toán quy định:

- Đào nền đường bằng máy đào

AB. 30000 Đào nền đường

Thành phần công việc:

Chuẩn bị, đào đất nền đường bằng máy đào, đổ lên phương tiện vận chuyển. Đào nền đường bằng máy ủi trong phạm vi quy định, bạt vỗ mái taluy, sửa nền đường hoàn thiện theo đúng yêu cầu kỹ thuật.

AB. 31000 Đào nền đường bằng máy đào đổ lên phương tiện vận chuyển.

Đơn vị tính: 100m³

Mã hiệu	Công tác xây lắp	Thành phần hao phí	Đơn vị	Cấp đất			
				I	II	III	IV
AB. 3111	Đào nền đường bằng máy đào ≤ 0,4m ³	Nhân công 3/7 Máy thi công	công	3,89	4,85	5,79	-
		Máy đào ≤ 0,4m ³	ca	0,557	0,643	0,787	-
		Máy ủi ≤ 110CV	ca	0,050	0,059	0,068	-
AB. 3112	Đào nền đường bằng máy đào ≤ 0,8m ³	Nhân công 3/7 Máy thi công	công	3,89	4,85	5,79	6,72
		Máy đào ≤ 0,8m ³	ca	0,301	0,355	0,446	0,491
		Máy ủi ≤ 110CV	ca	0,050	0,059	0,068	0,076
AB. 3113	Đào nền đường bằng máy đào ≤ 1,25m ³	Nhân công 3/7 Máy thi công	công	3,89	4,85	5,79	6,72
		Máy đào ≤ 1,25m ³	ca	0,228	0,264	0,307	0,419
		Máy ủi ≤ 110CV	ca	0,050	0,059	0,068	0,076
AB. 3116	Đào nền đường bằng máy đào ≤ 3,6m ³	Nhân công 3/7 Máy thi công	công	3,89	4,85	5,79	6,72
		Máy đào ≤ 3,6m ³	ca	0,112	0,135	0,171	0,244
		Máy ủi ≤ 110CV	ca	0,050	0,059	0,068	0,076
				1	2	3	4

➔ **Chọn định mức AB. 31123:** Đào nền đường bằng máy đào ≤ 0,8m³, đất cấp III.

- Đào nền đường bằng thủ công

AB. 11700 Đào nền đường

Thành phần công việc:

- Chuẩn bị, dọn dẹp mặt bằng. Đào nền đường theo đúng yêu cầu kỹ thuật, xúc đất đổ đúng nơi quy định hoặc đổ lên phương tiện vận chuyển trong phạm vi 10m để vận chuyển, hoàn thiện nền đường, bạt mái taluy, sửa chữa bề mặt nền đường, đắp lại rãnh dọc cũ, đầm nén (nếu là đường mở rộng) theo đúng yêu cầu kỹ thuật.

Nhân công 3,0/7

Đơn vị tính: Công/1m³

Mã hiệu	Công tác xây lắp	Cấp đất			
		I	II	III	IV
AB.1171	Đào nền đường mở rộng	0,56	0,74	1,07	1,58
AB.1172	Làm mới	0,36	0,54	0,87	1,38
		1	2	3	4

→ **Chọn định mức AB. 11713:** đào nền đường mở rộng bằng thủ công đất cấp III.

- Vận chuyển đất bằng ô tô tự đổ

AB. 41000 Vận chuyển đất bằng ô tô tự đổ

Thành phần công việc:

Vận chuyển đất do máy đào đổ lên phương tiện, vận chuyển đến vị trí đắp hoặc đổ đi bằng ô tô tự đổ.

Đơn vị tính: 100m³

Mã hiệu	Công tác xây lắp	Thành phần hao phí	Đơn vị	Cấp đất			
				I	II	III	IV
AB. 4111	Vận chuyển đất bằng ô tô tự đổ trong phạm vi ≤ 300m	Ô tô 5 tấn	ca	0,666	0,833	1,000	1,100
AB. 4112		Ô tô 7 tấn	ca	0,526	0,590	0,740	0,810
AB. 4113		Ô tô 10 tấn	ca	0,500	0,555	0,600	0,660
AB. 4114		Ô tô 12 tấn	ca	0,416	0,465	0,540	0,580
AB. 4115		Ô tô 22 tấn	ca	0,279	0,311	0,361	0,388
AB. 4116		Ô tô 27 tấn	ca	0,185	0,209	0,328	0,392
AB. 4121	Vận chuyển đất bằng ô tô tự đổ trong phạm vi ≤ 500m	Ô tô 5 tấn	ca	0,833	0,953	1,230	1,260
AB. 4122		Ô tô 7 tấn	ca	0,666	0,770	0,860	0,930
AB. 4123		Ô tô 10 tấn	ca	0,542	0,605	0,660	0,720
AB. 4124		Ô tô 12 tấn	ca	0,478	0,534	0,600	0,650
AB. 4125		Ô tô 22 tấn	ca	0,321	0,360	0,410	0,440
AB. 4126		Ô tô 27 tấn	ca	0,257	0,284	0,357	0,375

Đơn vị tính: 100m³

Mã hiệu	Công tác xây lắp	Thành phần hao phí	Đơn vị	Cấp đất			
				I	II	III	IV
AB. 4131	Vận chuyển đất bằng ô tô tự đổ trong phạm vi $\leq 700\text{m}$	Ô tô 5 tấn	ca	0,952	1,110	1,300	1,428
AB. 4132		Ô tô 7 tấn	ca	0,741	0,87	1,000	1,070
AB. 4133		Ô tô 10 tấn	ca	0,596	0,666	0,730	0,800
AB. 4134		Ô tô 12 tấn	ca	0,536	0,581	0,670	0,730
AB. 4135		Ô tô 22 tấn	ca	0,341	0,382	0,448	0,488
AB. 4136		Ô tô 27 tấn	ca	0,282	0,308	0,428	0,449
AB. 4141	Vận chuyển đất bằng ô tô tự đổ trong phạm vi $\leq 1000\text{m}$	Ô tô 5 tấn	ca	1,111	1,330	1,600	1,700
AB. 4142		Ô tô 7 tấn	ca	0,852	1,000	1,200	1,280
AB. 4143		Ô tô 10 tấn	ca	0,685	0,770	0,840	0,920
AB. 4144		Ô tô 12 tấn	ca	0,610	0,690	0,770	0,840
AB. 4145		Ô tô 22 tấn	ca	0,413	0,461	0,550	0,562
AB. 4146		Ô tô 27 tấn	ca	0,334	0,400	0,469	0,515
				1	2	3	4

→ **Chọn định mức AB. 41133:** Vận chuyển đất bằng ô tô tự đổ 10 tấn trong phạm vi ≤300 m, đất cấp III.

Trong trường hợp những loại công tác xây lắp mà yêu cầu kỹ thuật và điều kiện thi công khác với quy định trong Định mức dự toán thì chủ đầu tư, tổ chức tư vấn thiết kế và các đơn vị nhận thầu xây dựng căn cứ vào tài liệu thiết kế, các định mức dự toán tương tự kết hợp với điều kiện cụ thể để bổ sung hoặc bỏ đi những hao phí cho phù hợp để xác lập định mức mới và trình các cơ quan có thẩm quyền công bố áp dụng.

Trường hợp những loại công tác xây lắp có tính chất phát sinh mới, không có trong quy định của định mức dự toán thì có thể tiến hành lập định mức dự toán mới theo đúng phương pháp quy định trình các cơ quan có thẩm quyền công bố áp dụng. Định mức dự toán này phải được lập dựa trên căn cứ là các định mức sản xuất (gọi là Định mức thi công) về sử dụng vật liệu, lao động, máy thi công trong xây dựng cơ bản; Các quy chuẩn xây dựng; Quy phạm kỹ thuật về thiết kế - thi công - nghiệm thu; Mức cơ giới hoá chung trong ngành xây dựng; Tình hình trang thiết bị kỹ thuật, tổ chức lực lượng của các đơn vị xây lắp, cũng như kết quả đưa áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật trong xây dựng thời gian vừa qua như sử dụng các vật liệu mới, cao cấp, thiết bị và công nghệ thi công tiên tiến.

4.6. Phương pháp lập định mức xây dựng công trình

4.6.1. Phương pháp lập định mức xây dựng mới của công trình

Định mức xây dựng mới của công trình được xây dựng theo trình tự sau:

Bước 1. Lập danh mục công tác xây dựng hoặc kết cấu mới của công trình chưa có trong danh mục định mức xây dựng được công bố.

Mỗi danh mục công tác xây dựng hoặc kết cấu mới phải thể hiện rõ đơn vị tính khối lượng và yêu cầu về kỹ thuật, điều kiện, biện pháp thi công của công trình.

Bước 2. Xác định thành phần công việc

Thành phần công việc phải nêu rõ các bước công việc thực hiện của từng công đoạn theo thiết kế tổ chức dây chuyền công nghệ thi công từ khi bắt đầu đến khi hoàn thành, phù hợp với điều kiện, biện pháp thi công và phạm vi thực hiện công việc của công tác hoặc kết cấu.

Bước 3. Tính toán xác định hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công

A. CÁC PHƯƠNG PHÁP TÍNH TOÁN

Tính toán định mức hao phí của các công tác xây dựng mới thực hiện theo một trong ba phương pháp sau:

Phương pháp 1: Tính toán theo các thông số kỹ thuật trong dây chuyền công nghệ.

- Hao phí vật liệu: xác định theo thiết kế và điều kiện, biện pháp thi công công trình hoặc định mức sử dụng vật tư được công bố.

- Hao phí nhân công: xác định theo tổ chức lao động trong dây chuyền công nghệ phù hợp với điều kiện, biện pháp thi công của công trình hoặc tính toán theo định mức lao động được công bố.

- Hao phí máy thi công: xác định theo thông số kỹ thuật của từng máy trong dây chuyền hoặc định mức năng suất máy xây dựng được công bố và có tính đến hiệu suất do sự phối hợp của các máy thi công trong dây chuyền.

Phương pháp 2: Tính toán theo số liệu thống kê - phân tích.

Phân tích, tính toán xác định các mức hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công từ các số liệu tổng hợp, thống kê như sau:

- Từ số lượng hao phí về vật liệu, nhân công, máy thi công thực hiện một khối lượng công tác theo một chu kỳ hoặc theo nhiều chu kỳ của công trình đã và đang thực hiện.

- Từ hao phí vật tư, sử dụng lao động, năng suất máy thi công đã được tính toán từ các công trình tương tự.

- Từ số liệu công bố theo kinh nghiệm của các chuyên gia hoặc tổ chức chuyên môn nghiệp vụ.

Phương pháp 3: Tính toán theo khảo sát thực tế.

Tính toán xác định các mức hao phí từ tài liệu thiết kế, số liệu khảo sát thực tế của công trình (theo thời gian, địa điểm, khối lượng thực hiện trong một hoặc nhiều chu kỳ...) và tham khảo định mức sử dụng vật tư, lao động, năng suất máy được công bố.

- Hao phí vật liệu: tính toán theo số liệu khảo sát thực tế và đối chiếu với thiết kế, quy phạm, quy chuẩn kỹ thuật.

- Hao phí nhân công: tính theo số lượng nhân công từng khâu trong dây chuyền sản xuất và tổng số lượng nhân công trong cả dây chuyền, tham khảo các quy định về sử dụng lao động.

- Hao phí máy thi công: tính toán theo số liệu khảo sát về năng suất của từng loại máy và hiệu suất phối hợp giữa các máy thi công trong cùng một dây chuyền, tham khảo các quy định về năng suất kỹ thuật của máy.

B. NỘI DUNG TÍNH TOÁN CÁC THÀNH PHẦN HAO PHÍ

a) *Tính toán định mức hao phí về vật liệu*

Định mức hao phí vật liệu cần thiết để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác hoặc kết cấu xây dựng kể cả hao hụt vật liệu được phép trong quá trình thi công, gồm:

- Vật liệu chủ yếu (chính): như cát, đá, xi măng, gạch ngói, sắt thép,... trong công tác bê tông, xây, cốt thép, sản xuất kết cấu,... là những loại vật liệu có giá trị cao và chiếm tỷ trọng lớn trong một đơn vị khối lượng hoặc kết cấu thì quy định mức bằng hiện vật và tính theo đơn vị đo lường thông thường.

- Vật liệu khác (phụ): như xà phòng, dầu nhờn, giẻ lau,... là những loại vật liệu có giá trị nhỏ, khó định lượng chiếm tỷ trọng ít trong một đơn vị khối lượng hoặc kết cấu thì quy định mức bằng tỷ lệ phần trăm so với chi phí của các loại vật liệu chính.

Định mức hao phí vật liệu được xác định trên cơ sở định mức vật liệu được công bố hoặc tính toán theo một trong ba phương pháp nêu trên.

a1) *Tính toán hao phí vật liệu chủ yếu*

Công thức tổng quát xác định định mức hao phí vật liệu (VL) trong định mức xây dựng là:

$$VL = Q^V \times K_{hh} + Q_{LC}^V \times K_{LC} \times K_{ld} \quad (6.42)$$

trong đó:

Q^V - số lượng vật liệu sử dụng cho từng thành phần công việc trong định mức (trừ vật liệu luân chuyển), được tính toán theo một trong ba phương pháp trên.

Đối với vật liệu cấu thành nên sản phẩm theo thiết kế thì số lượng vật liệu được xác định từ tiêu chuẩn thiết kế,... ví dụ bê tông tính theo mức vữa thì trong đó đã gồm, cát, xi măng, nước tính từ tiêu chuẩn xây dựng Việt Nam (TCXDVN), hoặc tiêu chuẩn của công trình...

Đối với vật liệu phục vụ thi công theo thiết kế biện pháp tổ chức thi công được xác định theo kỹ thuật thi công và số lần luân chuyển theo định mức vật tư được công bố hoặc tính toán đối với trường hợp chưa có trong định mức vật tư.

Q_{LC}^V - số lượng vật liệu luân chuyển (ván khuôn, giàn giáo, cầu công tác...) sử dụng cho từng thành phần công việc trong định mức được tính toán theo một trong ba phương pháp trên.

K_{hh} - định mức tỷ lệ hao hụt vật liệu được phép trong thi công:

$$K_{hh} = 1 + H_{t/c} \quad (6.43)$$

$H_{t/c}$ - định mức hao hụt vật liệu trong thi công theo các quy định trong định mức vật tư được công bố, theo khảo sát, theo thực tế của các công trình tương tự, hoặc theo kinh nghiệm của các chuyên gia hoặc tổ chức chuyên môn nghiệp vụ đối với những vật tư chưa có trong định mức.

Định mức hao hụt được quy định cho loại vật liệu rời, vật liệu bán thành phẩm (vữa xây, vữa bê tông) và cấu kiện (cọc, dầm đúc sẵn).

K_{LC} - hệ số luân chuyển của loại vật liệu cần phải luân chuyển quy định trong định mức sử dụng vật tư. Đối với vật liệu không luân chuyển thì $K_{LC} = 1$. Đối với vật liệu luân chuyển thì $K_{LC} < 1$.

Hệ số luân chuyển của vật liệu luân chuyển được tính theo công thức sau:

$$K_{LC} = \frac{h(n-1) + 2}{2n} \quad (6.44)$$

trong đó:

h- tỷ lệ được bù hao hụt từ lần thứ 2 trở đi;

n- số lần sử dụng vật liệu luân chuyển ($n > 1$).

K_{td} - hệ số sử dụng thời gian do tiến độ thi công công trình là hệ số phản ánh việc huy động không thường xuyên hoặc tối đa lượng vật liệu để hoàn thành công tác xây dựng theo đúng tiến độ. Hệ số này chỉ ảnh hưởng đến vật liệu luân chuyển, ví dụ như huy động giàn giáo, cốp pha, cây chống,...

Khi biện pháp thi công sử dụng một lần hoặc nhiều lần thì bổ sung thêm hệ số này cho phù hợp với điều kiện xây dựng công trình. Hệ số này được tính theo tiến độ, biện pháp thi công hoặc theo kinh nghiệm của tổ chức, chuyên môn nghiệp vụ.

a2) Tính toán hao phí vật liệu khác

Đối với các loại vật liệu khác (phụ) được định mức bằng tỷ lệ phần trăm so với tổng chi phí các loại vật liệu chính định lượng trong định mức xây dựng và được xác định theo loại công việc, theo số liệu kinh nghiệm của chuyên gia hoặc định mức trong công trình tương tự.

b) Tính toán định mức hao phí về lao động

Định mức hao phí lao động trong định mức xây dựng được xác định trên định mức lao động (thi công) được công bố hoặc tính toán theo một trong ba phương pháp trên.

- Đơn vị tính của định mức lao động cơ sở là giờ công.

- Đơn vị tính của định mức lao động trong định mức xây dựng là ngày công.

Mức hao phí lao động được xác định theo công thức tổng quát:

$$NC = \sum \left(t_{dm}^g \cdot K_{cdd} \right) \cdot \frac{1}{8} \quad (6.45)$$

trong đó:

t_{dm}^g - định mức lao động cơ sở: là mức hao phí lao động trực tiếp xây dựng cho một đơn vị tính khối lượng công tác hoặc kết cấu xây dựng cụ thể;

K_{cdd} - hệ số chuyển đổi định mức xây dựng.

Hệ số này được tính từ định mức thi công chuyển sang xây dựng hoặc lấy theo kinh nghiệm của các nhà chuyên môn.

Trị số này phụ thuộc vào nhóm công tác, loại tổ hợp đơn lẻ hay hỗn hợp mà đưa ra các hệ số khác nhau tùy theo loại công tác, yêu cầu kỹ thuật và điều kiện thi công cụ thể và thường trong khoảng từ $1,05 \div 1,3$.

1/8- Hệ số chuyển đổi từ định mức giờ công sang định mức ngày công.

c) *Tính toán định mức hao phí về máy xây dựng*

Định mức hao phí về máy thi công trong định mức xây dựng được xác định trên cơ sở năng suất kỹ thuật máy thi công được công bố hoặc tính toán theo một trong ba phương pháp trên.

Đơn vị tính của định mức cơ sở năng suất máy thi công là giờ máy, ca máy,...

c1) *Tính toán hao phí máy thi công chủ yếu*

Công thức tổng quát xác định định mức hao phí về ca máy, thiết bị xây dựng:

$$M = \frac{1}{Q_{CM}} \cdot K_{cdd} \cdot K_{cs} \quad (6.46)$$

trong đó :

Q_{CM} - định mức năng suất thi công một ca máy xác định theo một trong ba phương pháp trên;

K_{cdd} - hệ số chuyển đổi định mức xây dựng.

Hệ số này được tính từ định mức thi công chuyển sang định mức xây dựng hoặc lấy theo kinh nghiệm của các nhà chuyên môn nghiệp vụ.

Trị số này phụ thuộc vào nhóm công tác, loại tổ hợp đơn lẻ hay hỗn hợp mà phân ra các hệ số khác nhau tùy theo loại công tác, yêu cầu kỹ thuật và điều kiện thi công cụ thể và thường trong khoảng từ $1,05 \div 1,3$.

K_{cs} - hệ số sử dụng năng suất là hệ số phản ánh việc sử dụng hiệu quả năng suất của tổ hợp máy trong dây chuyền liên hợp, hệ số này được tính toán theo năng suất máy thi công của các bước công việc và có sự điều chỉnh phù hợp khi trong dây chuyền dùng loại máy có năng suất nhỏ nhất.

c2) *Tính toán hao phí máy và thiết bị xây dựng khác*

Đối với các loại máy và thiết bị xây dựng phụ được định mức bằng tỷ lệ phần trăm so với tổng chi phí các loại máy chính định lượng trong định mức xây dựng và được xác định theo loại công việc theo kinh nghiệm của chuyên gia hoặc định mức trong công trình tương tự.

Bước 4. Lập các tiết định mức trên cơ sở tổng hợp các hao phí về vật liệu, lao động, máy thi công

Tập hợp các tiết định mức trên cơ sở tổng hợp các khoản mục hao phí về vật liệu, nhân công và máy thi công.

Mỗi tiết định mức gồm 2 phần:

- Thành phần công việc: quy định rõ, đầy đủ nội dung các bước công việc theo thứ tự từ khâu chuẩn bị ban đầu đến khi kết thúc hoàn thành công tác hoặc kết cấu xây dựng, bao gồm cả điều kiện và biện pháp thi công cụ thể.

- Bảng định mức các khoản mục hao phí: mô tả rõ tên, chủng loại, quy cách vật liệu chủ yếu trong công tác hoặc kết cấu xây dựng, và các vật liệu phụ khác; loại thợ; cấp bậc công nhân xây dựng bình quân; tên, loại, công suất của các loại máy, thiết bị chủ yếu và một số máy, thiết bị khác trong dây chuyền công nghệ thi công để thực hiện hoàn thành công tác hoặc kết cấu xây dựng.

Trong bảng định mức, hao phí vật liệu chủ yếu được tính bằng hiện vật, các vật liệu phụ tính bằng tỷ lệ phần trăm so với chi phí vật liệu chính; hao phí lao động tính bằng ngày công không phân chia theo cấp bậc cụ thể mà theo cấp bậc công nhân xây dựng bình quân; hao phí máy, thiết bị chủ yếu được tính bằng số ca máy, các loại máy khác (máy phụ) được tính bằng tỷ lệ phần trăm so với chi phí của các loại máy, thiết bị chủ yếu.

Các tiết định mức xây dựng được tập hợp theo nhóm, loại công tác hoặc kết cấu xây dựng và thực hiện mã hoá thống nhất.

4.6.2. Điều chỉnh các thành phần hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công khi vận dụng các định mức xây dựng công bố

Khi vận dụng các định mức xây dựng được công bố, nhưng do điều kiện, biện pháp thi công và yêu cầu kỹ thuật của công trình có một số yếu tố thành phần chưa phù hợp với quy định trong định mức xây dựng được công bố thì điều chỉnh các thành phần hao phí vật liệu, nhân công, máy thi công có liên quan cho phù hợp với công trình.

4.6.2.1. Cơ sở điều chỉnh

- Điều kiện, biện pháp thi công của công trình.
- Yêu cầu về kỹ thuật và tiến độ thi công của công trình...

4.6.2.2. Phương pháp điều chỉnh

a) Điều chỉnh hao phí vật liệu

- Đối với hao phí vật liệu cấu thành nên sản phẩm theo thiết kế thì căn cứ quy định, tiêu chuẩn thiết kế của công trình để tính toán hiệu chỉnh.

- Đối với vật liệu biện pháp thi công thì hiệu chỉnh các yếu tố thành phần trong định mức công bố theo tính toán hao phí từ thiết kế biện pháp thi công hoặc theo kinh nghiệm của chuyên gia và các tổ chức chuyên môn.

b) Điều chỉnh hao phí nhân công

Tăng, giảm thành phần nhân công trong định mức công bố và tính toán hao phí theo điều kiện tổ chức thi công hoặc theo kinh nghiệm của chuyên gia và các tổ chức chuyên môn

c) Điều chỉnh hao phí máy thi công

- Trường hợp thay đổi do điều kiện thi công (điều kiện địa hình, khó, dễ, tiến độ nhanh chậm của công trình,...) thì tính toán điều chỉnh tăng, giảm trị số định mức theo điều kiện tổ chức thi công hoặc theo kinh nghiệm của chuyên gia và các tổ chức chuyên môn

- Trường hợp thay đổi do tăng hoặc giảm công suất máy thi công thì điều chỉnh theo nguyên tắc: công suất tăng thì giảm trị số và ngược lại.

5. GIÁ XÂY DỰNG TỔNG HỢP VÀ ĐƠN GIÁ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH

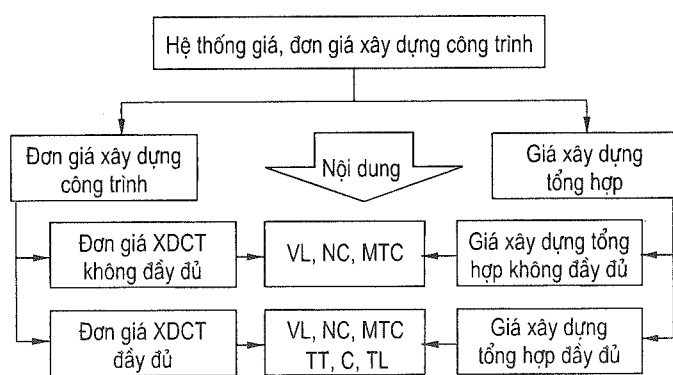
5.1. Hệ thống giá xây dựng công trình và chỉ số giá xây dựng công trình

Hệ thống giá xây dựng công trình bao gồm: đơn giá xây dựng công trình và giá xây dựng tổng hợp được dùng để lập, điều chỉnh chi phí xây dựng trong tổng mức đầu tư, dự toán công trình.

Đơn giá xây dựng công trình là chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật tổng hợp, bao gồm toàn bộ chi phí trực tiếp về vật liệu, nhân công và máy thi công để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng của công trình xây dựng cụ thể.

Giá xây dựng tổng hợp là chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật bao gồm toàn bộ chi phí cần thiết để hoàn thành một nhóm loại công tác xây dựng, một đơn vị kết cấu, bộ phận của công trình.

Chỉ số giá xây dựng là chỉ tiêu phản ánh mức độ biến động của giá xây dựng theo thời gian và là cơ sở cho việc xác định, điều chỉnh tổng mức đầu tư, dự toán công trình, giá hợp đồng xây dựng và quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.



Hình 6.2. Đơn giá xây dựng công trình, giá xây dựng tổng hợp và nội dung

Chỉ số giá xây dựng bao gồm: chỉ số giá xây dựng công trình, chỉ số giá xây dựng theo cơ cấu chi phí (bao gồm chỉ số giá phần xây dựng, chỉ số giá phần thiết bị, chỉ số giá phần chi phí khác), chỉ số giá xây dựng theo yếu tố chi phí (gồm chỉ số giá vật liệu

xây dựng công trình, chỉ số giá nhân công xây dựng công trình, chỉ số giá máy thi công xây dựng công trình) và chỉ số giá loại vật liệu xây dựng chủ yếu.

Giá xây dựng tổng hợp và đơn giá xây dựng công trình có thể gồm:

- Giá xây dựng tổng hợp đầy đủ và đơn giá xây dựng công trình đầy đủ.
- Giá xây dựng tổng hợp không đầy đủ và đơn giá xây dựng công trình không đầy đủ.

5.2. Quản lý giá xây dựng công trình

Bộ Xây dựng hướng dẫn phương pháp xây dựng và công bố chỉ số giá xây dựng, suất vốn đầu tư xây dựng công trình để các cơ quan, tổ chức, cá nhân có liên quan tham khảo, sử dụng vào việc lập và quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.

Ủy ban nhân dân cấp tỉnh chỉ đạo và giao cho Sở Xây dựng chủ trì phối hợp với các Sở có liên quan căn cứ vào tình hình biến động giá cả của địa phương tổ chức xác định và công bố kịp thời hệ thống giá xây dựng công trình, giá vật liệu, giá nhân công, giá ca máy và thiết bị thi công phổ biến làm cơ sở tham khảo trong việc lập và quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.

Chủ đầu tư và tổ chức tư vấn căn cứ vào yêu cầu kỹ thuật, điều kiện thi công, biện pháp thi công cụ thể của công trình và phương pháp lập đơn giá xây dựng công trình, giá xây dựng tổng hợp tổ chức lập đơn giá xây dựng công trình, giá xây dựng tổng hợp làm cơ sở xác định tổng mức đầu tư, dự toán công trình.

Chủ đầu tư có thể thuê các tổ chức, cá nhân tư vấn có đủ điều kiện năng lực, kinh nghiệm chuyên môn thực hiện các công việc hoặc phân công việc liên quan tới việc lập hoặc thẩm tra đơn giá xây dựng công trình và giá xây dựng tổng hợp, chỉ số giá xây dựng. Tổ chức, cá nhân tư vấn chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư và pháp luật trong việc đảm bảo tính hợp lý, chính xác của các đơn giá xây dựng công trình, giá xây dựng tổng hợp và chỉ số giá xây dựng do mình lập.

Đối với các đơn giá xây dựng trong dự toán gói thầu đấu thầu quốc tế, chủ đầu tư có trách nhiệm kiểm tra hoặc thuê tư vấn có đủ điều kiện năng lực, kinh nghiệm chuyên môn thẩm tra về tính hợp lý, chính xác của các đơn giá xây dựng này trước khi sử dụng.

Nhà thầu xây dựng thực hiện quản lý giá xây dựng công trình như sau:

- Quyết định định mức, đơn giá và các chi phí khác có liên quan đến giá dự thầu khi tham gia đấu thầu.
- Trong giai đoạn thi công xây dựng được thay đổi các biện pháp thi công sau khi đã được chủ đầu tư hoặc đại diện chủ đầu tư chấp thuận nhằm đẩy nhanh tiến độ, bảo đảm chất lượng, an toàn lao động trên cơ sở giá trị trong hợp đồng đã ký kết.
- Được đề xuất và thỏa thuận với chủ đầu tư về các định mức, đơn giá cho các công việc phát sinh trong quá trình xây dựng công trình.
- Được chủ động sử dụng các khoản chi phí xây dựng nhà tạm để ở và điều hành thi công tại hiện trường, trực tiếp phí khác cho các công việc phục vụ thi công.

- Được quyền yêu cầu thanh toán các khoản lãi vay do chậm thanh toán; được bồi thường về những thiệt hại do việc chậm bàn giao mặt bằng và các thiệt hại khác không do lỗi của nhà thầu.

- Nhà thầu chịu trách nhiệm bồi thường cho chủ đầu tư và các bên có liên quan những thiệt hại gây ra do lỗi của nhà thầu (nếu có) trong việc thi công chậm tiến độ quy định.

5.3. Phương pháp lập giá xây dựng tổng hợp và đơn giá xây dựng công trình

5.3.1. Phương pháp lập đơn giá xây dựng công trình trên cơ sở hệ thống định mức dự toán xây dựng của công trình và các yếu tố chi phí có liên quan theo giá thị trường

5.3.1.1. Cơ sở lập đơn giá xây dựng công trình

- Danh mục các công tác xây dựng của công trình cần lập đơn giá;
- Định mức dự toán xây dựng theo danh mục cần lập đơn giá;
- Giá vật liệu (chưa bao gồm thuế giá trị tăng) đến hiện trường công trình;
- Giá nhân công của công trình;
- Giá ca máy và thiết bị thi công của công trình (hoặc giá thuê máy và thiết bị thi công).

5.3.1.2. Lập đơn giá xây dựng công trình

a) Xác định chi phí vật liệu (VL)

Chi phí vật liệu được xác định theo công thức:

$$VL^J = \sum_{i=1}^n (D_i \cdot G_i^{VL}) \cdot (1 + K^{VL}) \quad (6.47)$$

trong đó:

D_i - lượng vật liệu thứ i tính cho một đơn vị khối lượng công tác xây dựng trong định mức dự toán xây dựng công trình;

G_i^{VL} - giá của một đơn vị vật liệu thứ i được xác định phù hợp với tiêu chuẩn, chủng loại và chất lượng vật liệu sử dụng cho công trình xây dựng trên thị trường do tổ chức có chức năng cung cấp, báo giá của nhà sản xuất, thông tin giá của nhà cung cấp hoặc giá của loại vật liệu có tiêu chuẩn, chất lượng tương tự đã và đang được sử dụng ở công trình khác và được tính đến hiện trường công trình;

K^{VL} - hệ số tính chi phí vật liệu khác so với tổng chi phí vật liệu chủ yếu xác định trong định mức dự toán xây dựng công trình.

b) Xác định chi phí nhân công (NC)

Chi phí nhân công được xác định theo công thức:

$$NC = B \times g^{NC} \quad (6.48)$$

trong đó:

B - lượng hao phí lao động tính bằng ngày công trực tiếp theo cấp bậc bình quân cho một đơn vị khối lượng công tác xây dựng trong định mức dự toán xây dựng công trình;

g^{NC} - đơn giá ngày công của công nhân trực tiếp xây dựng được xác định theo mặt bằng thị trường lao động phổ biến của từng khu vực, tỉnh, thành phố.

Riêng đối với công trình sử dụng vốn ngân sách nhà nước thực hiện theo phương thức chỉ định thầu thì có thể sử dụng phương pháp xác định mức đơn giá ngày công của công nhân trực tiếp xây dựng (g^{NC}) trên cơ sở lương tối thiểu vùng, lương cấp bậc, các khoản phụ cấp lương; khoản lương phụ tính bằng 12% lương cơ bản; một số chi phí có thể khoán trực tiếp cho người lao động tính bằng 4% lương cơ bản; các phụ cấp khác nếu có.

c) Xác định chi phí máy thi công (MTC)

Chi phí máy thi công được xác định bằng công thức sau:

$$MTC^j = \sum_{i=1}^n (M_i \cdot g_i^{MTC}) \times (1 + K^{MTC}) \quad (6.49)$$

trong đó:

M_i - lượng hao phí ca máy của loại máy, thiết bị thi công chính thứ i tính cho một đơn vị khối lượng công tác xây dựng trong định mức dự toán xây dựng công trình;

g_i^{MTC} - giá ca máy của loại máy, thiết bị thi công chính thứ i theo bảng giá ca máy và thiết bị thi công của công trình hoặc giá thuê máy;

K^{MTC} - hệ số tính chi phí máy khác (nếu có) so với tổng chi phí máy, thiết bị thi công chủ yếu xác định trong định mức dự toán xây dựng công trình.

Đơn giá xây dựng công trình nói trên chỉ bao gồm chi phí vật liệu, chi phí nhân công, chi phí máy thi công gọi là *đơn giá xây dựng công trình không đầy đủ*.

Đơn giá xây dựng công trình đầy đủ bao gồm chi phí vật liệu, chi phí nhân công, chi phí máy thi công, trực tiếp phí khác, chi phí chung và thu nhập chịu thuế tính trước.

d) Phương pháp xác định giá vật liệu đến hiện trường công trình (G_{vl})

Giá vật liệu đến hiện trường công trình được xác định theo công thức:

$$G_{vl} = G_{cct} + C_{ht} \quad (6.50)$$

trong đó :

G_{cct} - giá vật liệu đến công trình;

C_{ht} - chi phí tại hiện trường bao gồm: bốc xếp, vận chuyển trong nội bộ công trình, hao hụt bảo quản tại kho, bãi.

Giá vật liệu đến công trình được xác định bằng công thức:

$$G_{cct} = G_g + C_{vc} \quad (6.51)$$

trong đó:

G_g - giá vật liệu gốc;

C_{vc} - chi phí vận chuyển đến công trình (bao gồm cả chi phí trung chuyển, nếu có).

d1) Chi phí vận chuyển đến công trình

Chi phí vận chuyển đến công trình có thể xác định theo phương án, cự ly, loại phương tiện và giá thuê phương tiện vận chuyển hoặc tính trên cơ sở các định mức vận chuyển và các phương pháp khác phù hợp với điều kiện thực tế.

A. CHI PHÍ VẬN CHUYỂN TÍNH THEO CUỘC VẬN CHUYỂN

Chi phí vận chuyển đến công trình theo cước vận chuyển được tính theo công thức:

$$C_{vc} = \sum_{i=1}^n (L_i \cdot f_i) + C_{ctc} + C_{ltk} \tag{6.52}$$

trong đó :

- L_i - cự ly của cung đường thứ i ;
 - f_i - giá cước vận chuyển trên cung đường thứ i ;
 - C_{ctc} - chi phí trung chuyển (nếu có);
 - C_{ltk} - chi phí lưu thông khác.
- Giá cước vận chuyển có thể dựa vào công bố của các địa phương, giá thị trường, báo giá của đơn vị vận tải đảm bảo được khối lượng, tiến độ của công trình;
 - Chi phí trung chuyển vật liệu được tính khi có thay đổi phương thức hoặc phương tiện vận chuyển, bao gồm chi phí bốc xếp và hao hụt trung chuyển. Chi phí hao hụt trung chuyển được tính theo định mức tỉ lệ trên giá vật liệu gốc trên cơ sở định mức vật tư do Bộ Xây dựng công bố;
 - Chi phí lưu thông khác: là những chi phí cho việc buộc, kê, che chắn, lệ phí cầu đường,...
- Chi phí vận chuyển đến công trình tính theo cước vận chuyển sử dụng bảng 6.12.

Bảng 6.12. Tính chi phí vận chuyển

Stt	Loại vật liệu	Đơn vị tính	Nguồn mua	Phương tiện vận chuyển	Cự ly của cung đường với cấp đường tương ứng		Giá cước theo cấp đường (đ/T.km)	Chi phí vận chuyển
					Cự ly (km)	Cấp đường		
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9] = Σ([6] × [8])
1								
2								
3								
...								

Bảng 6.13. Tính giá vật liệu đến chân công trình

Stt	Loại vật liệu	Đơn vị tính	Giá gốc	Chi phí vận chuyển	Chi phí trung chuyển (nếu có)				Giá vật liệu đến chân công trình
					Bốc xếp	Hao hụt trung chuyển		Cộng chi phí trung chuyển	
						Định mức (%)	Thành tiền		
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8] = [4]×[7]	[9] = [6]+[8]	[10] =[4]+[5]+[9]
1									
2									
3									
...									

Ghi chú:

- Cột [5]: lấy theo giá trị cột [9] tại bảng 6.12;
- Cột [6] = (Định mức lao động bốc xếp) × (Đơn giá nhân công xây dựng công trình).

B. CHI PHÍ VẬN CHUYỂN TÍNH TRÊN CƠ SỞ CÁC ĐỊNH MỨC VẬN CHUYỂN

Chi phí vận chuyển có thể được tính toán trên cơ sở sử dụng những định mức vận chuyển phù hợp trong định mức dự toán xây dựng công trình, giá nhân công và ca máy công trình, theo công thức sau:

$$C_{vc} = (M_i \times g_i^{MTC}) + C_{ttc} + C_{ltk} \quad (6.53)$$

trong đó:

M_i - lượng hao phí ca máy của loại máy dùng vận chuyển;

g_i^{MTC} - giá ca máy của loại máy dùng vận chuyển.

Nếu một loại vật liệu phải mua ở nhiều nguồn khác nhau thì giá vật liệu đến công trình bình quân (G_{cct}^{bq}) được xác định bằng công thức:

$$G_{cct}^{bq} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i \cdot G_{ccti}}{\sum_{i=1}^n T_i} \quad (6.54)$$

trong đó:

G_{ccti} - giá vật liệu đến công trình từ nguồn i;

T_i - khối lượng vật liệu mua từ nguồn i.

d2) Chi phí tại hiện trường (C_{ht})

Chi phí tại hiện trường bao gồm chi phí bốc xếp (C_{bx}), chi phí vận chuyển trong nội bộ công trình (C_{vcht}), chi phí hao hụt bảo quản (C_{hh}) và được xác định theo công thức sau:

$$C_{ht} = C_{bx} + C_{vcht} + C_{hh} \tag{6.55}$$

Chi phí bốc xếp tính trên cơ sở định mức lao động bốc xếp và đơn giá nhân công công trình; Chi phí vận chuyển bằng phương tiện thô sơ trong nội bộ công trình tính bình quân trong phạm vi 300m trên cơ sở định mức lao động vận chuyển vật liệu bằng phương tiện thô sơ và đơn giá nhân công xây dựng công trình;

Chi phí hao hụt bảo quản vật liệu tại kho, bãi công trường được tính theo phần trăm (%) so với giá vật liệu đến hiện trường.

Nội dung, trình tự tính toán giá vật liệu đến hiện trường công trình được xác định theo các bảng 6.12, 6.13 và 6.14.

Bảng 6.14. Tính giá vật liệu xây dựng đến hiện trường công trình

Stt	Loại vật liệu	Đơn vị tính	Giá vật liệu đến chân công trình	Chi phí tại hiện trường				Giá vật liệu đến hiện trường công trình
				Chi phí bốc xếp	Chi phí hao hụt bảo quản	Chi phí vận chuyển trong nội bộ công trình	Cộng chi phí tại hiện trường	
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6] = [4] × Định mức tỷ lệ	[7]	[8] = [5]+[6]+[7]	[9] = [4]+[8]
1								
2								
3								
...								

Ghi chú:

- Cột [4]: lấy theo kết quả tính toán từ cột [10] tại bảng 6.13;
- Cột [5] = (Định mức lao động bốc xếp) × (Đơn giá nhân công xây dựng công trình);
- Cột [7] = (Định mức lao động vận chuyển trong phạm vi 300m) × (Đơn giá nhân công xây dựng công trình).

5.3.2. Phương pháp lập giá xây dựng tổng hợp công trình

5.3.2.1. Cơ sở lập giá xây dựng tổng hợp

- Danh mục nhóm loại công tác xây dựng, đơn vị kết cấu, bộ phận của công trình;
- Đơn giá xây dựng công trình tương ứng với nhóm loại công tác, đơn vị kết cấu, bộ phận của công trình.

5.3.2.2. Lập giá xây dựng tổng hợp

- **Bước 1.** Xác định danh mục nhóm loại công tác xây lắp, đơn vị kết cấu, bộ phận của công trình cần lập giá xây dựng tổng hợp, một số chỉ tiêu kỹ thuật chủ yếu, đơn vị tính và nội dung thành phần công việc phù hợp.

- **Bước 2.** Tính khối lượng xây lắp (q) của từng loại công tác xây dựng cấu thành giá xây dựng tổng hợp.

- **Bước 3.** Xác định chi phí vật liệu (VL), nhân công (NC), máy thi công (M) tương ứng với khối lượng xây dựng (q) của từng loại công tác xây lắp cấu thành giá xây dựng tổng hợp theo công thức:

$$VL = q \times vl ; \quad NC = q \times nc ; \quad M = q \times m \quad (6.56)$$

- **Bước 4.** Tổng hợp kết quả theo từng khoản mục chi phí trong giá xây dựng tổng hợp theo công thức:

$$VL = \sum_{i=1}^n VL_i ; \quad NC = \sum_{i=1}^n NC_i ; \quad M = \sum_{i=1}^n M_i \quad (6.57)$$

trong đó:

VL_i, NC_i, M_i - chi phí vật liệu, chi phí nhân công và chi phí máy thi công của công tác xây dựng thứ i cấu thành trong giá xây dựng tổng hợp.

Giá xây dựng tổng hợp có thể lập thành giá đầy đủ, bao gồm chi phí vật liệu, nhân công, máy thi công và chi phí trực tiếp khác, chi phí chung và thu nhập chịu thuế tính trước.

6. KIỂM SOÁT CHI PHÍ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH

6.1. Khái niệm, vai trò, mục đích của kiểm soát chi phí đầu tư xây dựng công trình

6.1.1. Khái niệm kiểm soát chi phí

Có thể hiểu kiểm soát chi phí là quá trình con người, thông qua phương pháp kiểm soát chi phí thực hiện giám sát sự hình thành chi phí, chi tiêu (thực hiện) chi phí trong suốt quá trình đầu tư xây dựng công trình và đưa ra các giải pháp cần thực hiện nhằm bảo đảm chi phí đầu tư xây dựng công trình nằm trong vòng ngân sách đã được duyệt để đạt được hiệu quả đầu tư của dự án.

Trong cách tiếp cận này cần phân biệt quản lý chi phí và kiểm soát chi phí. Quản lý chi phí và kiểm soát chi phí cùng hướng tới mục đích là bảo đảm các chi phí đầu tư của dự án nằm trong giới hạn tổng mức đầu tư được phê duyệt. Nhưng quản lý chi phí thông thường được hiểu theo nghĩa rộng hơn. Nó (quản lý chi phí) bao hàm các hành động của Nhà nước và chủ đầu tư trong tương tác với các nhà thầu trong quá trình thực hiện dự án nhằm sử dụng một cách hiệu quả nhất vốn đầu tư xây dựng công trình. Trong khi đó kiểm soát chi phí có thể hiểu là một quá trình liên tục của chủ đầu tư thực hiện các hành động quản lý nhằm bảo đảm mục tiêu cụ thể là chi phí đầu tư của dự án nằm trong giới hạn tổng mức đầu tư được duyệt.

6.1.2. Vai trò và sự cần thiết của kiểm soát chi phí

Quá trình quản lý dự án xây dựng công trình yêu cầu nhà quản lý phải đồng thời đáp ứng các yêu cầu (mục tiêu) về chất lượng công trình xây dựng, về tiến độ, về chi phí và về an toàn lao động, vệ sinh môi trường... Thông thường, để ưu tiên một mục tiêu nhất định nào đó, nhà quản lý có thể phải giảm bớt yêu cầu về một hoặc nhiều các mục tiêu khác. Nhà quản lý giỏi là nhà quản lý biết hài hoà, cân bằng giữa các mục tiêu đặt ra cho việc xây dựng công trình của dự án.

Trong các mục tiêu đã nêu trên, mục tiêu về quản lý chi phí ngày càng có vị trí quan trọng. Ở nước ta hiện nay, cùng với sự đổi mới cơ chế quản lý đầu tư xây dựng, cơ chế quản lý chi phí đầu tư xây dựng cũng đã và đang được đổi mới. Nhà nước đã ban hành các quy định, hướng dẫn và kiểm tra về quản lý chi phí đầu tư xây dựng nhằm bảo đảm sử dụng hiệu quả vốn đầu tư, tránh thất thoát và lãng phí vốn, đồng thời chủ động phân cấp quản lý phù hợp với nguồn vốn đầu tư xây dựng công trình, giảm dần sự can thiệp trực tiếp của Nhà nước, tạo sự chủ động cho các chủ thể tham gia hoạt động xây dựng trong việc quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình.

Dù đã có những đổi mới như đã nêu trên nhưng thực tế cho thấy rằng vẫn còn có những hạn chế trong việc quản lý, kiểm soát chi phí đầu tư xây dựng. Tình trạng các công trình xây dựng thường xuyên phải điều chỉnh tổng mức đầu tư, dự toán và phát sinh chi phí trong quá trình thực hiện còn diễn ra khá phổ biến, đặc biệt là các công trình xây dựng sử dụng vốn Nhà nước. Tình trạng trên là do nhiều nguyên nhân gây nên, trong đó nguyên nhân đáng kể đến là công tác quản lý, kiểm soát chi phí đầu tư xây dựng thực hiện chưa tốt

Sự cần thiết của việc kiểm soát chi phí còn bị chế định bởi các yếu tố:

- Xã hội và nền kinh tế đang phải đương đầu với những thay đổi về công nghệ và xã hội học nhanh chóng chưa từng thấy. Kiểm soát rủi ro, tránh những phát sinh không mong muốn, đảm bảo giá trị đồng tiền và đẩy nhanh thời gian hoàn thành công trình là điều quan trọng đối với chủ đầu tư.

- Do sự phát triển của khoa học, công nghệ mà yêu cầu của khách hàng ngày càng cao hơn. Điều này dẫn đến những nguy cơ phát sinh các chi phí trong quá trình đầu tư xây dựng. Do vậy cần một hệ thống hiệu quả để kiểm soát chặt chẽ chi phí từ giai đoạn ý tưởng cho đến khi hoàn thành và trong suốt thời gian sử dụng công trình.

- Quá trình thực hiện một dự án đầu tư xây dựng công trình thường có nhiều bên tham gia với quyền lợi không đồng chiều nhau. Việc phát sinh chi phí sẽ dẫn đến các xung đột về quyền lợi. Điều này dẫn đến một nhu cầu là phải cố gắng chi tiêu cho xây dựng thực tế đúng như dự toán để tránh các xung đột khó giải quyết.

- Các thiết kế ngày càng tiến bộ nhanh làm cho các cơ sở dữ liệu của các dự án trước đó trở nên lạc hậu và không sử dụng được. Công nghệ, kỹ thuật, máy móc thiết bị xây dựng ngày càng tiến bộ làm thay đổi các quá trình thi công, làm gia tăng khả năng lựa chọn các loại vật liệu xây dựng, các loại công nghệ xây dựng, thậm chí cả phong cách

kiến trúc cũng ngày càng có nhiều lựa chọn... Tất cả các điều này làm cho các loại dự toán trong quá trình đầu tư xây dựng công trình trở nên khác xa nhau hơn. Trong điều kiện đó, việc kiểm soát chi phí liên tục trong quá trình đầu tư xây dựng công trình là rất cần thiết.

- Ngoài ra, các nhà thầu, một mặt muốn xây dựng công trình đáp ứng các yêu cầu của khách hàng, mặt khác cũng muốn có lợi nhuận một cách hợp lý.

Tất cả những lý do nêu trên làm cho công tác kiểm soát chi phí trở thành sự cần thiết cấp bách và là trọng tâm trong công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình.

6.1.3. Mục đích và yêu cầu của công tác kiểm soát chi phí

Việc kiểm soát chi phí phải đạt được các mục đích và yêu cầu sau:

- Bảo đảm đúng giá trị đồng tiền của chủ đầu tư bỏ ra phù hợp cho mục đích đầu tư xây dựng công trình, cân bằng giữa chất lượng và ngân quỹ đầu tư.
- Đảm bảo rằng chi phí phân bổ vào các bộ phận phù hợp với yêu cầu của chủ đầu tư và nhà thiết kế.
- Giữ cho chi phí nằm trong ngân sách của chủ đầu tư.

6.2. Nội dung kiểm soát chi phí trong các giai đoạn đầu tư xây dựng công trình

6.2.1. Kiểm soát chi phí giai đoạn trước xây dựng

Giai đoạn trước xây dựng được xác định, trong công tác lập và quản lý chi phí, là kể từ khi lập tổng mức đầu tư (hoặc tổng mức đầu tư sơ bộ) đến khi ký kết hợp đồng với nhà thầu thi công xây dựng công trình, nghĩa là đến khi có giá ký hợp đồng thi công xây dựng công trình.

6.2.1.1. Kiểm soát chi phí trong tổng mức đầu tư

Công tác kiểm soát chi phí trong tổng mức đầu tư phải đảm bảo rằng tổng mức đầu tư được tính đúng, tính đủ và tạo tiền đề cho việc kiểm soát các thành phần chi phí ở bước sau. Để đạt được yêu cầu trên cần thực hiện các công việc sau:

a) Kiểm tra sự phù hợp của phương pháp xác định tổng mức đầu tư

Căn cứ vào tính chất kỹ thuật và yêu cầu công nghệ của công trình, mức độ thể hiện thiết kế cơ sở và các tài liệu liên quan để đánh giá sự phù hợp của phương pháp xác định tổng mức đầu tư.

Theo quy định hiện hành có 4 phương pháp xác định tổng mức đầu tư. Sự chính xác của tổng mức đầu tư phụ thuộc rất nhiều vào phương pháp được lựa chọn để tính toán. Phương pháp xác định theo suất vốn đầu tư có thể cho kết quả nhanh nhưng độ chính xác không cao và khó xác định các thành phần chi phí, gây khó khăn cho kiểm soát chi phí ở các giai đoạn sau. Việc lựa chọn phương pháp xác định tổng mức đầu tư cần phải căn cứ trên những điều kiện cụ thể về mức độ thể hiện thiết kế, yêu cầu kỹ thuật và công nghệ, thời gian và các tài liệu liên quan.

b) Kiểm tra tính đầy đủ, hợp lý của tổng mức đầu tư

Các thành phần chi phí tạo nên tổng mức đầu tư và nội dung của chúng đã được quy định. Tuy nhiên, tùy theo từng công trình cần phải bổ sung cần thiết, hoặc loại bớt các chi phí không cần thiết phù hợp với yêu cầu, đặc điểm của công trình. Nhiệm vụ của kiểm soát chi phí là phải phát hiện các chi phí này để kiến nghị bổ sung (nếu cần thiết) và loại bỏ (nếu không cần thiết) trong tổng mức đầu tư trước khi trình chủ đầu tư.

Kiểm soát chi phí còn cần phải xem xét đến sự hợp lý của các thành phần chi phí của tổng mức đầu tư khi chúng chịu sự tác động của các yếu tố như diện tích sàn (hoặc diện tích xây dựng), hình dạng và vẻ thẩm mỹ của công trình, sự tuân thủ quy hoạch, thời hạn đưa công trình vào sử dụng, tính cân đối giữa chi phí xây dựng và chi phí khai thác công trình, giá cả thị trường...

Người thực hiện công tác kiểm soát chi phí phải lập báo cáo đánh giá về tính đầy đủ, hợp lý như đã nêu trên của tổng mức đầu tư để chủ đầu tư xem xét, quyết định.

Cần phải nói thêm rằng, để kiểm tra sự hợp lý của giá trị tổng mức đầu tư người ta có thể sử dụng ngân hàng dữ liệu về chi phí xây dựng. Theo đó, phương pháp truyền thống và nhanh chóng nhất chính là phương pháp so sánh với các công trình tương tự. Khi sử dụng phương pháp này các yếu tố mang tính đặc thù riêng của công trình và yếu tố trượt giá của thời điểm tính toán cần được lưu ý để việc phân tích, so sánh được chính xác và khách quan.

Sau khi tổng mức đầu tư của dự án đã được phê duyệt, có thể có những thay đổi, biến động do vậy cần có báo cáo đánh giá về những thay đổi giá trị trong các thành phần của tổng mức đầu tư và các tác động có thể có của những thay đổi này đối với dự án.

c) Lập kế hoạch chi phí sơ bộ

Kế hoạch chi phí sơ bộ được hiểu là phân bổ tổng mức đầu tư cho các thành phần của dự án (giải phóng mặt bằng, quản lý dự án, tư vấn đầu tư xây dựng, thiết bị, xây dựng công trình). Trong chi phí xây dựng còn có vấn đề phân bổ chi phí cho các bộ phận chủ yếu của công trình (phần ngầm, phần nổi, hoàn thiện nội thất, lắp đặt thiết bị, cấp thoát nước, dịch vụ điện, các công việc bên ngoài...) hoặc hạng mục công trình.

Kế hoạch chi phí sơ bộ đóng vai trò như trần khống chế chi phí không chỉ toàn bộ công trình mà còn khống chế các phần của dự án, bộ phận chủ yếu của công trình hoặc hạng mục công trình.

6.2.1.2. Kiểm soát chi phí trong dự toán, tổng dự toán xây dựng công trình

Việc kiểm soát chi phí trong dự toán, tổng dự toán xây dựng công trình phải đảm bảo cho việc xác định kế hoạch chi phí có cơ sở và độ tin cậy cao, làm cơ sở cho việc khống chế chi phí ở các giai đoạn sau.

a) Kiểm tra tính đầy đủ, hợp lý của các dự toán bộ phận, hạng mục công trình

Việc kiểm tra tính đầy đủ, hợp lý của các dự toán bộ phận, hạng mục công trình bao gồm các công việc kiểm tra:

- Sự phù hợp giữa khối lượng công việc trong dự toán và thiết kế.
- Việc áp dụng giá xây dựng và tính toán các khoản mục chi phí khác trong dự toán.

Trong giai đoạn này, thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế bản vẽ thi công được thực hiện cho từng bộ phận, hạng mục công trình. Tất cả thiết kế phải hoàn chỉnh, vật liệu và các cấu kiện đã được lựa chọn và đã có các chỉ dẫn kỹ thuật. Trên cơ sở thiết kế và chỉ dẫn kỹ thuật đã có đó, các dự toán đã lập phải đầy đủ, hợp lý và được thực hiện trên cơ sở khối lượng được đo bóc cho mỗi bộ phận, hạng mục công trình và giá tương ứng. Giá sử dụng là giá xây dựng được lập phù hợp với công trình, giá của một số công việc đặc biệt có thể do nhà thầu chuyên ngành cung cấp.

Có thể sử dụng hệ thống cơ sở dữ liệu đã có để đối chiếu, so sánh với các chi phí bộ phận, hạng mục công trình cần tính toán, qua đó phát hiện những bất thường và có biện pháp kiểm tra, tính toán lại các chi phí này.

b) Kiểm tra sự phù hợp giữa dự toán bộ phận, hạng mục công trình với giá trị tương ứng trong kế hoạch chi phí sơ bộ

Dự toán các bộ phận, hạng mục công trình sau khi được kiểm tra sẽ được đối chiếu với giá trị của nó đã được dự kiến từ trước trong kế hoạch chi phí sơ bộ. Sau khi đối chiếu, so sánh có thể kiến nghị với chủ đầu tư để chủ đầu tư:

- Đề nghị tư vấn thiết kế thay đổi các chi tiết thiết kế, vật liệu sử dụng... nếu dự toán các bộ phận, hạng mục công trình theo thiết kế lớn hơn giá trị trong kế hoạch chi phí sơ bộ.

- Điều chỉnh giá trị các bộ phận, hạng mục công trình trong kế hoạch chi phí sơ bộ nếu sau khi kiểm tra thấy các giá trị này là không thực tế.

- Phê duyệt dự toán các bộ phận, hạng mục công trình.

c) Lập kế hoạch chi phí trên cơ sở dự toán để phê duyệt, xác định dự toán gói thầu (giá gói thầu) trước khi đấu thầu

Trên cơ sở dự toán các bộ phận, hạng mục công trình đã được phê duyệt tiến hành lập kế hoạch chi phí. Trong kế hoạch này giá trị các bộ phận, hạng mục công trình sẽ được xác định căn cứ theo giá trị dự toán đã được chủ đầu tư phê duyệt và các điều chỉnh, bổ sung (nếu có). Giá trị toàn bộ công trình theo kế hoạch chi phí phải bảo đảm không vượt giá trị công trình ghi trong kế hoạch chi phí sơ bộ.

Căn cứ vào kế hoạch chi phí đã có trên, tiến hành lập giá gói thầu dự kiến.

6.2.1.3. Kiểm soát chi phí trong đấu thầu và lựa chọn nhà thầu

Kiểm soát chi phí trong đấu thầu và lựa chọn nhà thầu phải bảo đảm lựa chọn được nhà thầu có giá dự thầu hợp lý (thấp hơn giá gói thầu được duyệt).

a) Kiểm tra giá gói thầu và các điều kiện liên quan đến chi phí trong Hồ sơ mời thầu

Kiểm tra giá gói thầu và các điều kiện liên quan đến chi phí trong Hồ sơ mời thầu bao gồm các công việc:

- Kiểm tra sự đầy đủ, phù hợp giữa khối lượng trong Hồ sơ mời thầu các gói thầu bộ phận, hạng mục công trình với khối lượng đã đo bóc để lập dự toán ở giai đoạn trước.

- Kiểm tra các hình thức hợp đồng, phương thức thanh toán và các điều khoản khác liên quan đến chi phí trong hợp đồng.

- Dự kiến giá gói thầu trên cơ sở khối lượng, các điều kiện của Hồ sơ mời thầu và thời điểm đấu thầu. Kiến nghị chủ đầu tư có biện pháp điều chỉnh giá gói thầu dự kiến trong kế hoạch đấu thầu nếu cần thiết.

Trong trường hợp cần thiết có thể sử dụng các cá nhân hay tổ chức tư vấn độc lập về đo bóc khối lượng để kiểm tra sự đầy đủ, phù hợp của khối lượng mời thầu. Việc kiểm tra này bao gồm cả kiểm tra các chỉ dẫn, thuyết minh cần thiết để đảm bảo cho việc xác định giá của các nhà thầu được chuẩn xác và không có những sai khác lớn về chi phí khi bỏ giá thầu.

Để kiến nghị áp dụng hình thức hợp đồng thích hợp nhất, hiệu quả nhất có thể tiến hành phân tích các hình thức hợp đồng, xác định các loại rủi ro của các hình thức này đối với các bên liên quan (chủ đầu tư, nhà thầu).

Việc lựa chọn loại hợp đồng, phương thức thanh toán phù hợp với đối tượng, mục tiêu cần đạt được trong gói thầu sẽ chi phối giá dự thầu của nhà thầu. Do đó cần phải có những lựa chọn thích hợp để giá dự thầu phù hợp với giá gói thầu làm tăng khả năng không chế giá dự thầu thấp hơn giá gói thầu dự kiến.

b) Chuẩn bị giá ký hợp đồng

Công tác chuẩn bị giá ký hợp đồng bao gồm các công việc:

- Kiểm tra, phân tích giá dự thầu của các nhà thầu và sự tuân thủ các hướng dẫn cũng như điều kiện hợp đồng đã đưa ra trong Hồ sơ mời thầu. Kiến nghị chủ đầu tư hình thức xử lý trong trường hợp giá dự thầu của các nhà thầu vượt giá gói thầu dự kiến.

- Lập báo cáo kết quả chi phí các gói thầu trúng thầu và giá ký hợp đồng.

- Kiểm tra giá hợp đồng chuẩn bị ký kết, kiến nghị đàm phán điều chỉnh các điều kiện hợp đồng nếu thấy có khả năng phát sinh chi phí ảnh hưởng đến công tác kiểm soát chi phí trong quá trình thực hiện hợp đồng.

6.2.2. Kiểm soát chi phí trong giai đoạn thực hiện xây dựng công trình

Giai đoạn thực hiện xây dựng công trình được xác định là kể từ sau khi ký kết hợp đồng với nhà thầu thi công xây dựng công trình đến khi công trình được hoàn thành và thực hiện quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình.

6.2.2.1. Kiểm soát chi phí trong thanh toán hợp đồng xây dựng

Kiểm soát chi phí trong thanh toán hợp đồng xây dựng phải bảo đảm giá trị thanh toán hợp đồng (kể cả các khoản thanh toán do các yếu tố phát sinh hợp lý, nếu có) nằm trong giới hạn giá gói thầu hoặc không vượt kế hoạch chi phí đã xác định. Trình tự và nội dung các công việc cần thực hiện:

- Căn cứ khối lượng dự toán, tiến độ thực hiện và các điều kiện hợp đồng để kiểm tra, đối chiếu và so sánh khối lượng hoàn thành đề nghị thanh toán, phát hiện những bất hợp lý trong khối lượng đề nghị thanh toán của nhà thầu.

- Căn cứ vào các điều khoản về phương thức thanh toán, điều kiện thanh toán đã quy định trong hợp đồng và khối lượng hoàn thành (hoặc mốc tiến độ thanh toán) để kiểm tra giá trị đề nghị thanh toán, sự hợp lý của các khoản đề nghị thanh toán cho các nhà thầu và giá trị thanh toán cho các phần công việc phục vụ dự án và chi phí quản lý dự án.

- Kiểm tra và giám sát các thay đổi trong nội dung công việc cần thực hiện của dự án, các phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng, lập báo cáo đánh giá và đề xuất xử lý phát sinh về chi phí (nếu có).

- Lập báo cáo tiến độ và giá trị đã thanh toán theo từng thời điểm đã xác định và đối chiếu với kế hoạch chi phí, kiến nghị xử lý khi xuất hiện khả năng giá trị thanh toán vượt kế hoạch chi phí đã xác định.

Kiểm soát chi phí trong các công việc này được thực hiện thông qua các hệ thống báo cáo, bảng biểu theo dõi. Các báo cáo này được lập định kỳ và phản ánh các số liệu chi phí của dự án theo các phần công việc đã thực hiện có đối chiếu so sánh với kế hoạch chi phí. Các báo cáo này thường xuyên được cập nhật và thông tin cho chủ đầu tư cũng như người quản lý dự án để có các biện pháp khống chế một khi thành phần chi phí nào đó của dự án có khả năng phát sinh ngoài kế hoạch đã dự định.

- Lập báo cáo đánh giá giá trị quyết toán cuối cùng của các hợp đồng với các nhà thầu. Lập báo cáo về giá trị các chi phí mà nhà thầu, chủ đầu tư còn cần phải thực hiện sau khi kết thúc hợp đồng và đề xuất các giải pháp giải quyết các chi phí bổ sung, phát sinh trong quá trình thực hiện hợp đồng.

Báo cáo này thực hiện trên cơ sở rà soát các trách nhiệm, nghĩa vụ theo hợp đồng cần giải quyết liên quan đến chi phí của các nhà thầu và chủ đầu tư.

Trong giai đoạn này có thể thực hiện việc điều chỉnh các phần chi phí của bộ phận công trình, hạng mục công trình hoặc các phần chi phí khác những vẫn phải bảo đảm không vượt kế hoạch chi phí.

6.2.2.2. Kiểm soát chi phí trong quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình

Kiểm soát chi phí trong quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình phải bảo đảm các chi phí đưa vào giá trị quyết toán vốn đầu tư phải là các chi phí hợp pháp đã thực hiện cho đầu tư xây dựng công trình (kể cả các khoản chi phí do điều chỉnh, phát sinh).

Trình tự và nội dung các công việc cần thực hiện:

- Toàn bộ các khoản mục chi phí trong hồ sơ quyết toán sẽ được kiểm tra, đối chiếu để đảm bảo rằng các chi phí đã thực hiện là đúng nội dung chi phí và hợp lý, hợp pháp.

- Lập báo cáo cuối cùng về giá trị quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình, so sánh với kế hoạch chi phí và giá trị tổng mức đầu tư được phê duyệt.

Việc kiểm soát được coi là đạt mục tiêu khi giá trị quyết toán vốn đầu tư xây dựng công trình nằm trong kế hoạch chi phí, không vượt tổng mức đầu tư đã được phê duyệt.

- Lập kế hoạch lưu trữ số liệu về chi phí xây dựng công trình.

Chương 7

LỰA CHỌN NHÀ THẦU TRONG HOẠT ĐỘNG XÂY DỰNG

1. NHỮNG QUY ĐỊNH CHUNG VỀ LỰA CHỌN NHÀ THẦU TRONG HOẠT ĐỘNG XÂY DỰNG

1.1. Khái niệm và yêu cầu trong lựa chọn nhà thầu và đấu thầu

Lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng được thực hiện đối với các công việc, nhóm công việc hoặc toàn bộ công việc lập quy hoạch chi tiết xây dựng, lập dự án đầu tư xây dựng công trình, khảo sát, thiết kế, thi công xây dựng, giám sát và các hoạt động xây dựng khác.

Việc lựa chọn nhà thầu là nhằm tìm được nhà thầu chính, tổng thầu, thầu phụ có đủ điều kiện năng lực hoạt động xây dựng, năng lực hành nghề xây dựng phù hợp với loại và cấp công trình. Nhà thầu chính hoặc tổng thầu có thể giao một phần công việc của hợp đồng cho thầu phụ. Thầu phụ phải có đủ năng lực hoạt động xây dựng, năng lực hành nghề xây dựng tương ứng và được chủ đầu tư công trình chấp nhận. Thầu phụ không được giao toàn bộ hoặc phần việc chính theo hợp đồng cho nhà thầu khác.

Việc lựa chọn nhà thầu phải đảm bảo các yêu cầu sau:

- Đáp ứng được hiệu quả của dự án đầu tư xây dựng công trình.
- Chọn được nhà thầu có đủ điều kiện năng lực hoạt động xây dựng, năng lực hành nghề xây dựng phù hợp, có giá dự thầu hợp lý.
- Khách quan, công khai, công bằng, minh bạch.

Tuỳ theo quy mô, tính chất, nguồn vốn xây dựng công trình, người quyết định đầu tư hoặc chủ đầu tư xây dựng công trình lựa chọn nhà thầu theo các hình thức sau đây:

1. Đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế.
2. Chỉ định thầu.
3. Lựa chọn nhà thầu thiết kế kiến trúc công trình xây dựng.

Như vậy, đấu thầu chỉ là một trong các phương thức lựa chọn nhà thầu. Phương thức lựa chọn nhà thầu này, trong hoạt động xây dựng, có hai hình thức thực hiện là đấu thầu rộng rãi và đấu thầu hạn chế.

Theo Luật Đấu thầu số 61/2005/QH11 ngày 29-11-2005 thì: Đấu thầu là quá trình lựa chọn nhà thầu đáp ứng các yêu cầu của Bên mời thầu để thực hiện gói thầu thuộc các dự án sử dụng vốn Nhà nước theo quy định, trên cơ sở đảm bảo tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch và hiệu quả kinh tế.

Sử dụng vốn nhà nước được hiểu bao gồm việc chi tiêu theo các hình thức mua, thuê, thuê mua. Việc xác định tổng vốn đầu tư nhà nước tham gia từ 30% trở lên trong tổng mức đầu tư hoặc tổng vốn đầu tư của các dự án đã phê duyệt, được tính theo từng dự án cụ thể, không xác định theo tỷ lệ phần vốn nhà nước đóng góp trong tổng vốn đăng ký của doanh nghiệp.

Yêu cầu đối với đấu thầu trong hoạt động xây dựng:

- Đấu thầu trong hoạt động xây dựng để lựa chọn được nhà thầu phù hợp nhằm đảm bảo tính cạnh tranh.
- Đấu thầu chỉ được thực hiện khi đã xác định được nguồn vốn để thực hiện công việc.
- Không được kéo dài thời gian thực hiện đấu thầu để đảm bảo tiến độ, hiệu quả dự án đầu tư xây dựng công trình.
- Bên trúng thầu phải có phương án kỹ thuật, công nghệ tối ưu, có giá dự thầu hợp lý.
- Nhà thầu trong nước tham gia đấu thầu quốc tế tại Việt Nam được hưởng chế độ ưu đãi theo quy định của Chính phủ.
- Không được sử dụng tư cách pháp nhân của tổ chức khác để tham gia dự thầu; dàn xếp, mua, bán thầu; dùng ảnh hưởng của mình làm sai lệch kết quả đấu thầu hoặc bỏ thầu dưới giá thành xây dựng công trình.

1.2. Tác dụng và mục đích của đấu thầu

1.2.1. Mục đích của đấu thầu

Đấu thầu trong hoạt động xây dựng là quá trình cạnh tranh giữa các nhà thầu nhằm xác định được người nhận thầu thi công công trình đảm bảo các yêu cầu kinh tế - kỹ thuật đặt ra đối với việc xây dựng công trình.

Tổ chức đấu thầu trong xây dựng về thực chất là tổ chức quá trình mua bán, trong đó có thể hiểu:

- Người mua là chủ đầu tư;
- Người bán là nhà thầu;
- Sản phẩm mua bán là công trình xây dựng;
- Yêu cầu đặt ra đối với quá trình mua bán: phải có sự cạnh tranh lành mạnh giữa những người bán sao cho người mua tìm được người bán sẵn sàng cung ứng sản phẩm đảm bảo chất lượng theo yêu cầu với giá cả hợp lý nhất.

Có thể nhìn nhận đấu thầu từ các phương diện sau:

Trên phương diện của chủ đầu tư: Đấu thầu là một phương thức cạnh tranh trong xây dựng nhằm lựa chọn người nhận thầu (khảo sát, thiết kế, thi công xây lắp, mua sắm máy móc thiết bị...) đáp ứng được yêu cầu kinh tế - kỹ thuật đặt ra cho việc xây dựng công trình.

Trên phương diện nhà thầu: Đấu thầu là một hình thức kinh doanh mà thông qua đó nhà thầu giành cơ hội nhận được thầu khảo sát, thiết kế, mua sắm máy móc thiết bị và xây lắp công trình.

Trên phương diện quản lý nhà nước: Đấu thầu là một phương thức quản lý thực hiện dự án đầu tư mà thông qua đó lựa chọn được nhà thầu đáp ứng được các yêu cầu của Bên mời thầu trên cơ sở cạnh tranh giữa các nhà thầu.

Đứng trên mọi góc độ của quá trình đấu thầu ta có thể thấy công tác đấu thầu được thực hiện nhằm mục đích đảm bảo sự cạnh tranh công khai, lành mạnh và bình đẳng giữa các nhà thầu nhằm tạo cơ hội nhận hợp đồng trên cơ sở đáp ứng yêu cầu của chủ đầu tư trong hồ sơ mời thầu.

Như vậy có thể nói rằng mục đích của công tác đấu thầu chính là chất lượng, giá thành, tiến độ xây lắp, an ninh, an toàn... của công trình tương lai. Trong mọi nỗ lực của mình nhà thầu luôn phải chứng tỏ cho chủ đầu tư về khả năng thực hiện hợp đồng của mình là hiệu quả hơn, thực thi hơn các nhà thầu khác. Thông qua công tác đấu thầu chủ đầu tư sẽ tìm được nhà thầu đáp ứng được các yêu cầu của gói thầu và có giá thành hợp lý nhất.

1.2.2. Tác dụng của đấu thầu

Công tác đấu thầu mang lại lợi ích cho tất cả các chủ thể tham gia:

Đối với chủ đầu tư: Lựa chọn được nhà thầu có năng lực đáp ứng các yêu cầu về kỹ thuật, tài chính, tiến độ,... đảm bảo chất lượng công trình, thời gian, tiết kiệm vốn đầu tư với giá cả hợp lý nhất, chống lại tình trạng độc quyền về giá.

Đối với nhà thầu: Đảm bảo tính công bằng giữa các thành phần kinh tế, không phân biệt đối xử giữa các nhà thầu. Kích thích các nhà thầu cạnh tranh nhau để giành được hợp đồng. Muốn như vậy các nhà thầu phải không ngừng nâng cao trình độ, công nghệ,... đưa ra các giải pháp thi công tốt nhất để thắng thầu, luôn có trách nhiệm cao đối với công việc, chất lượng sản phẩm, thời gian thi công... để nâng cao uy tín đối với khách hàng.

Đối với Nhà nước: Tạo cơ sở để đánh giá tiềm năng của các đơn vị kinh tế từ đó có các chính sách xã hội thích hợp. Ngăn chặn biểu hiện tiêu cực diễn ra, tránh được sự thiên vị đặc quyền đặc lợi, móc ngoặc riêng với nhau làm thất thoát vốn đầu tư của nhà nước như phương thức giao thầu trước đây. Thông qua đấu thầu tạo tiền đề quản lý tài chính của các dự án cũng như các doanh nghiệp xây dựng có hiệu quả.

1.3. Điều kiện để tổ chức đấu thầu và tham gia dự thầu

Các cá nhân trực tiếp tham gia hoạt động đấu thầu phải có chứng chỉ đào tạo, bồi dưỡng nghiệp vụ về đấu thầu, trừ các nhà thầu.

1.3.1. Yêu cầu đối với Bên mời thầu và tổ chuyên gia đấu thầu

a) Yêu cầu đối với Bên mời thầu

Cá nhân tham gia Bên mời thầu phải có đủ các điều kiện sau:

- Am hiểu pháp luật về đấu thầu.
- Có kiến thức về quản lý dự án.

- Có trình độ chuyên môn phù hợp với yêu cầu của gói thầu theo các lĩnh vực kỹ thuật, tài chính, thương mại, hành chính và pháp lý.

- Có trình độ ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu đối với gói thầu được tổ chức đấu thầu quốc tế, gói thầu thuộc dự án sử dụng vốn ODA.

Trường hợp chủ đầu tư có đủ nhân sự đáp ứng các điều kiện quy định trên thì tự mình làm Bên mời thầu. Trường hợp chủ đầu tư không đủ nhân sự hoặc nhân sự không đáp ứng các điều kiện trên thì tiến hành lựa chọn một tổ chức tư vấn thay mình làm Bên mời thầu.

Trong mọi trường hợp, chủ đầu tư phải chịu trách nhiệm về quá trình lựa chọn nhà thầu và ký kết hợp đồng với nhà thầu trúng thầu sau khi thương thảo, hoàn thiện hợp đồng.

b) Tiêu chuẩn đối với thành viên tổ chuyên gia đấu thầu

Tuỳ theo tính chất và mức độ phức tạp của gói thầu, thành phần tổ chuyên gia đấu thầu bao gồm các chuyên gia về lĩnh vực kỹ thuật, tài chính, thương mại, hành chính, pháp lý, và các lĩnh vực có liên quan. Thành viên của tổ chuyên gia đấu thầu phải có đủ các điều kiện sau đây:

- Có chứng chỉ tham gia khoá học về đấu thầu.
- Có trình độ chuyên môn liên quan đến gói thầu.
- Am hiểu các nội dung cụ thể tương ứng của gói thầu.
- Có tối thiểu 3 năm công tác trong lĩnh vực liên quan đến nội dung kinh tế, kỹ thuật của gói thầu.

1.3.2. Tư cách hợp lệ của nhà thầu

a) Đối với nhà thầu là tổ chức

Nhà thầu là tổ chức có tư cách hợp lệ khi có đủ các điều kiện sau:

- Có giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, giấy chứng nhận đầu tư được cấp theo quy định của pháp luật hoặc có quyết định thành lập đối với các tổ chức không có đăng ký kinh doanh trong trường hợp là nhà thầu trong nước; có đăng ký hoạt động do cơ quan có thẩm quyền của nước mà nhà thầu mang quốc tịch cấp trong trường hợp là nhà thầu nước ngoài.

- Hạch toán kinh tế độc lập.
- Không bị cơ quan có thẩm quyền kết luận về tình hình tài chính không lành mạnh, đang lâm vào tình trạng phá sản hoặc nợ đọng không có khả năng chi trả, đang trong quá trình giải thể.

b) Đối với nhà thầu là cá nhân

Nhà thầu là cá nhân có tư cách hợp lệ khi có đủ các điều kiện sau:

- Có năng lực hành vi dân sự đầy đủ theo quy định pháp luật của nước mà cá nhân đó là công dân.
- Đăng ký hoạt động hợp pháp hoặc chứng chỉ chuyên môn phù hợp do cơ quan có thẩm quyền cấp.
- Không bị truy cứu trách nhiệm hình sự.

1.3.3. Điều kiện tham gia đấu thầu đối với một gói thầu

Nhà thầu tham gia đấu thầu đối với một gói thầu phải có đủ các điều kiện sau:

- Có tư cách hợp lệ.
- Chỉ được tham gia trong một hồ sơ dự thầu đối với một gói thầu với tư cách là nhà thầu độc lập hoặc nhà thầu liên danh. Trường hợp liên danh phải có văn bản thoả thuận giữa các thành viên, trong đó quy định rõ người đứng đầu của liên danh, trách nhiệm chung và trách nhiệm riêng của từng thành viên đối với công việc của gói thầu.
- Đáp ứng yêu cầu nêu trong thông báo hoặc thư mời thầu.
- Đảm bảo cạnh tranh trong đấu thầu:
 - + Nhà thầu tham gia đấu thầu phải độc lập về tổ chức, không cùng phụ thuộc vào một cơ quan quản lý và độc lập về tài chính với nhà thầu tư vấn lập hồ sơ mời thầu, đánh giá hồ sơ dự thầu.
 - + Nhà thầu tư vấn giám sát thực hiện hợp đồng phải độc lập về tổ chức, không cùng phụ thuộc vào một cơ quan quản lý và độc lập về tài chính với nhà thầu thực hiện hợp đồng.
 - + Nhà thầu tham gia đấu thầu các gói thầu thuộc dự án phải độc lập về tổ chức, không cùng phụ thuộc vào một cơ quan quản lý và độc lập về tài chính với chủ đầu tư dự án.

1.4. Các hành vi bị cấm trong đấu thầu

Các hành vi bị cấm trong đấu thầu là:

- Đưa, nhận hoặc đòi hỏi bất cứ thứ gì có giá trị của cá nhân và tổ chức có liên quan đến quá trình lựa chọn nhà thầu, thực hiện hợp đồng dẫn đến những hành động thiếu trung thực, không khách quan trong việc quyết định lựa chọn nhà thầu, ký kết, thực hiện hợp đồng.
- Dùng ảnh hưởng cá nhân để tác động, can thiệp hoặc cố ý báo cáo sai hoặc không trung thực về các thông tin làm sai lệch kết quả lựa chọn nhà thầu, ký kết, thực hiện hợp đồng.
- Cấu kết, thông đồng giữa Bên mời thầu với nhà thầu, giữa cơ quan quản lý Nhà nước với Bên mời thầu và với nhà thầu để thay đổi hồ sơ dự thầu, thông đồng với cơ quan thẩm định, thanh tra làm ảnh hưởng đến lợi ích của tập thể, lợi ích của quốc gia.
- Tổ chức hoặc cá nhân vừa tham gia đánh giá hồ sơ dự thầu vừa thẩm định kết quả lựa chọn nhà thầu đối với cùng một gói thầu.
- Nêu yêu cầu về nhãn hiệu, xuất xứ hàng hoá cụ thể trong hồ sơ mời thầu đối với đấu thầu mua sắm hàng hoá, xây lắp hoặc gói thầu EPC.
- Tham gia đấu thầu với tư cách là nhà thầu đối với gói thầu do mình làm Bên mời thầu.
- Chia dự án thành các gói thầu trái với quy định.
- Nhà thầu tham gia đấu thầu cung cấp hàng hoá, xây lắp cho gói thầu do mình cung cấp dịch vụ tư vấn, trừ trường hợp đối với gói thầu EPC.
- Tiết lộ những tài liệu, thông tin về đấu thầu sau:

+ Nội dung hồ sơ mời thầu trước thời điểm phát hành theo quy định.

Nội dung các hồ sơ dự thầu, các sổ tay ghi chép, các biên bản cuộc họp xét thầu, các ý kiến nhận xét, đánh giá của chuyên gia hoặc nhà thầu tư vấn đối với từng hồ sơ dự thầu trước khi công bố kết quả lựa chọn nhà thầu.

+ Báo cáo của Bên mời thầu, báo cáo của tổ chuyên gia, báo cáo của nhà thầu tư vấn, báo cáo của cơ quan chuyên môn có liên quan trong quá trình đấu thầu, xét thầu và thẩm định trước khi công bố kết quả lựa chọn nhà thầu.

+ Kết quả lựa chọn nhà thầu trước khi được phép công bố theo quy định.

+ Các tài liệu đấu thầu có liên quan khác được đóng dấu bảo mật.

- Sắp đặt để cha mẹ đẻ, cha mẹ vợ hoặc cha mẹ chồng, vợ hoặc chồng, con đẻ, con nuôi, con dâu, con rể, anh chị em ruột tham gia các gói thầu mà mình làm Bên mời thầu hoặc là thành viên của tổ chuyên gia đấu thầu, tổ chuyên gia thẩm định kết quả lựa chọn nhà thầu hoặc là người phê duyệt kết quả lựa chọn nhà thầu.

- Làm trái quy định quản lý vốn, gây khó khăn trong thủ tục cấp phát, thanh quyết toán theo hợp đồng đã ký giữa chủ đầu tư và nhà thầu.

- Dàn xếp, thông đồng giữa 2 hay nhiều nhà thầu để một nhà thầu trúng thầu trong cùng một gói thầu, giữa nhà thầu thực hiện gói thầu và nhà thầu tư vấn giám sát thực hiện, giữa nhà thầu thực hiện gói thầu và cơ quan, tổ chức được giao nhiệm vụ nghiệm thu kết quả thực hiện.

- Đứng tên tham gia đấu thầu các gói thầu thuộc các dự án do cơ quan, tổ chức mà mình đã công tác trong thời hạn một năm kể từ khi thôi việc tại cơ quan, tổ chức đó.

- Cho nhà thầu khác sử dụng tư cách của mình để tham gia đấu thầu hoặc chuyển nhượng cho nhà thầu khác thực hiện hợp đồng sau khi trúng thầu.

- Lợi dụng việc kiến nghị trong đấu thầu để cản trở quá trình đấu thầu và ký kết hợp đồng, cản trở các nhà thầu khác tham gia đấu thầu.

- Áp dụng các hình thức lựa chọn nhà thầu không phải là hình thức đấu thầu rộng rãi khi không đủ điều kiện theo quy định.

- Tổ chức đấu thầu khi nguồn vốn cho gói thầu chưa được xác định dẫn tới tình trạng nợ đọng vốn của nhà thầu.

- Không bán Hồ sơ mời thầu cho nhà thầu trong thời gian quy định (trước thời điểm đóng thầu).

1.5. Quyền và nghĩa vụ của các bên trong lựa chọn nhà thầu

1.5.1. Trách nhiệm người có thẩm quyền

a) Quyết định hình thức lựa chọn nhà thầu, bao gồm cả hình thức chỉ định thầu.

b) Phê duyệt kế hoạch đấu thầu.

c) Giải quyết kiến nghị trong đấu thầu.

d) Xử lý vi phạm pháp luật về đấu thầu.

e) Huỷ, đình chỉ cuộc thầu hoặc không công nhận kết quả lựa chọn nhà thầu khi phát hiện có hành vi vi phạm pháp luật về đấu thầu hoặc các quy định khác của pháp luật có liên quan.

f) Chịu trách nhiệm trước pháp luật về các quyết định của mình.

1.5.2. Quyền và nghĩa vụ của chủ đầu tư

1. Quyết định nội dung liên quan đến công việc sơ tuyển nhà thầu.
2. Phê duyệt danh sách các nhà thầu tham gia đấu thầu.
3. Thành lập tổ chuyên gia đấu thầu; lựa chọn một tổ chức tư vấn hoặc một tổ chức đấu thầu chuyên nghiệp theo quy định thay mình làm Bên mời thầu.
4. Phê duyệt danh sách nhà thầu đạt yêu cầu về mặt kỹ thuật và danh sách xếp hạng nhà thầu.
5. Phê duyệt kết quả chỉ định thầu.
6. Chịu trách nhiệm về việc đưa ra yêu cầu đối với gói thầu chỉ định thầu.
7. Chịu trách nhiệm về nội dung hợp đồng, ký kết hợp đồng với nhà thầu được lựa chọn và thực hiện đúng cam kết trong hợp đồng đã ký kết với nhà thầu.
8. Chịu trách nhiệm trước pháp luật về quá trình lựa chọn nhà thầu theo quy định.
9. Bồi thường thiệt hại cho các bên liên quan nếu thiệt hại đó do lỗi của mình gây ra.
10. Cung cấp thông tin cho tờ báo về đấu thầu và trang thông tin điện tử về đấu thầu.
11. Giải quyết kiến nghị trong đấu thầu.
12. Bảo mật các tài liệu về đấu thầu theo quy định.
13. Phê duyệt hồ sơ mời thầu.
14. Phê duyệt kết quả lựa chọn nhà thầu.
15. Quyết định xử lý tình huống trong đấu thầu.

1.5.3. Quyền và nghĩa vụ của Bên mời thầu

1. Chuẩn bị đấu thầu, tổ chức đấu thầu, đánh giá hồ sơ dự thầu theo quy định.
2. Yêu cầu nhà thầu làm rõ hồ sơ dự thầu trong quá trình đánh giá hồ sơ dự thầu.
3. Tổng hợp quá trình lựa chọn nhà thầu và báo cáo chủ đầu tư về kết quả sơ tuyển, kết quả lựa chọn nhà thầu.
4. Thương thảo, hoàn thiện hợp đồng trên cơ sở kết quả lựa chọn nhà thầu được duyệt.
5. Chuẩn bị nội dung hợp đồng để chủ đầu tư xem xét và ký kết.
6. Bảo đảm trung thực, khách quan, công bằng trong quá trình đấu thầu.
7. Bồi thường thiệt hại cho các bên liên quan nếu thiệt hại đó do mình gây ra.
8. Cung cấp thông tin cho tờ báo về đấu thầu và trang thông tin điện tử về đấu thầu.
9. Giải quyết các kiến nghị trong đấu thầu.

10. Bảo mật các tài liệu về đấu thầu.

1.5.4. Quyền và nghĩa vụ của tổ chuyên gia đấu thầu

1. Đánh giá hồ sơ dự thầu theo đúng yêu cầu của hồ sơ mời thầu và tiêu chuẩn đánh giá nêu trong hồ sơ mời thầu.

2. Bảo mật các tài liệu về đấu thầu.

3. Bảo lưu các ý kiến của mình.

4. Trung thực, khách quan, công bằng trong quá trình đánh giá hồ sơ dự thầu và báo cáo kết quả đánh giá.

5. Bồi thường thiệt hại cho các bên liên quan nếu thiệt hại đó do lỗi của mình gây ra.

6. Thực hiện quyền và nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

1.5.5. Quyền và nghĩa vụ của cơ quan, tổ chức thẩm định

1. Hoạt động độc lập theo quy định của pháp luật.

2. Yêu cầu chủ đầu tư, Bên mời thầu cung cấp đầy đủ các tài liệu liên quan.

3. Bảo mật các tài liệu liên quan trong quá trình thẩm định.

4. Trung thực, khách quan, công bằng trong quá trình thẩm định.

5. Bảo lưu ý kiến và chịu trách nhiệm về báo cáo thẩm định của mình.

6. Thực hiện và nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

1.5.6. Quyền và nghĩa vụ của nhà thầu

1. Tham gia đấu thầu với tư cách là nhà thầu độc lập hoặc nhà thầu liên danh.

2. Yêu cầu Bên mời thầu làm rõ hồ sơ mời thầu.

3. Thực hiện các cam kết theo hợp đồng với chủ đầu tư và cam kết với nhà thầu phụ (nếu có).

4. Kiến nghị, khiếu nại, tố cáo trong đấu thầu.

5. Tuân thủ các quy định của pháp luật về đấu thầu.

6. Bảo đảm trung thực, chính xác trong quá trình tham gia đấu thầu.

7. Bồi thường thiệt hại cho các bên liên quan nếu thiệt hại đó do lỗi của mình gây ra theo quy định của pháp luật.

2. HÌNH THỨC LỰA CHỌN NHÀ THẦU, PHƯƠNG THỨC ĐẤU THẦU

2.1. Các hình thức lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng

Tuỳ theo quy mô, tính chất, nguồn vốn xây dựng công trình, người quyết định đầu tư hoặc chủ đầu tư xây dựng công trình lựa chọn nhà thầu theo các hình thức: đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế; chỉ định thầu và lựa chọn nhà thầu thiết kế kiến trúc công trình xây dựng.

2.1.1. Đấu thầu rộng rãi

- Đấu thầu rộng rãi được thực hiện để lựa chọn nhà thầu thi công xây dựng công trình và không hạn chế số lượng nhà thầu tham gia.

- Bên mời thầu phải thông báo rộng rãi trên phương tiện thông tin đại chúng về điều kiện, thời gian nộp hồ sơ dự thầu tối thiểu 10 ngày trước khi phát hành hồ sơ mời thầu.

- Bên dự thầu chỉ được tham dự khi có đủ điều kiện năng lực hoạt động xây dựng, năng lực hành nghề xây dựng phù hợp với loại, cấp công trình theo điều kiện thông báo của Bên mời thầu.

- Bên mời thầu phải chịu trách nhiệm công bố trên các phương tiện thông tin đại chúng kết quả xét thầu, giá trúng thầu.

Đấu thầu rộng rãi là hình thức chủ yếu được áp dụng trong đấu thầu tại nước ta hiện nay.

2.1.2. Đấu thầu hạn chế

Đấu thầu hạn chế là hình thức đấu thầu mà Bên mời thầu mời một số nhà thầu (tối thiểu là 5) có đủ năng lực tham dự. Danh sách nhà thầu tham dự phải được chủ đầu tư chấp thuận. Hình thức này chỉ được xem xét áp dụng khi có một trong các điều kiện sau đây:

- Chỉ có một số nhà thầu có khả năng đáp ứng được yêu cầu của gói thầu.
- Các nguồn vốn sử dụng yêu cầu phải tiến hành đấu thầu hạn chế.
- Do tình hình cụ thể của gói thầu mà việc đấu thầu hạn chế có lợi thế.

Đối với các dự án đầu tư xây dựng công trình, công trình sử dụng vốn Nhà nước thì không cho phép 2 doanh nghiệp trở lên thuộc cùng một tổng công ty, tổng công ty với các công ty thành viên, công ty mẹ và công ty con, doanh nghiệp liên doanh với một bên góp vốn trong liên doanh cùng tham gia đấu thầu trong một gói thầu.

2.1.3. Chỉ định thầu

Chỉ định thầu là hình thức chủ đầu tư xây dựng hoặc người quyết định đầu tư chỉ định trực tiếp nhà thầu có điều kiện năng lực hoạt động xây dựng để thực hiện công việc với giá hợp lý.

Hình thức này chỉ được thực hiện trong các trường hợp sau đây:

a) Gói thầu có giá trong hạn mức (Điều 2 Luật sửa đổi)

- Gói thầu dịch vụ tư vấn không quá 3 tỷ; mua sắm hàng hoá không quá 2 tỷ; xây lắp, tổng thầu (trừ tổng thầu thiết kế) không quá 5 tỷ.

- Gói thầu mua sắm tài sản không quá 100 triệu để duy trì hoạt động thường xuyên.

b) Các trường hợp khác theo Điều 20 Luật Đấu thầu, Điều 101 Luật Xây dựng

- Công trình bí mật quốc gia.

- Gói thầu cần triển khai ngay để tránh gây nguy hại trực tiếp.

- Gói thầu dịch vụ tư vấn: báo cáo đánh giá chiến lược, quy hoạch, lập báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, báo cáo nghiên cứu khả thi khi chỉ có một nhà thầu đủ năng lực, kinh nghiệm.

- Tác giả thiết kế kiến trúc công trình trúng tuyển hoặc được tuyển chọn được quyền bảo hộ quyền tác giả được chỉ định để lập báo cáo nghiên cứu khả thi và thiết kế xây dựng khi có đủ điều kiện năng lực.

- Gói thầu thi công xây dựng tượng đài, phù điêu, tranh hoành tráng tác phẩm nghệ thuật gắn với quyền tác giả.

- Gói thầu rà phá bom mìn, vật nổ.

- Gói thầu thuộc chương trình mục tiêu quốc gia.

- Các trường hợp khác do Thủ tướng chính phủ quyết định.

Người có thẩm quyền chỉ định thầu phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về việc lựa chọn nhà thầu có đủ năng lực hoạt động trong xây dựng, năng lực hành nghề xây dựng.

Tổ chức, cá nhân được chỉ định thầu phải có đủ năng lực hoạt động, năng lực hành nghề xây dựng phù hợp với công việc, loại, cấp công trình, có đủ năng lực thực hiện về lĩnh vực tài chính.

2.1.4. Lựa chọn nhà thầu thiết kế kiến trúc công trình xây dựng

Việc lựa chọn nhà thầu thiết kế kiến trúc công trình xây dựng được thực hiện theo hình thức thi tuyển thiết kế kiến trúc công trình xây dựng. Các công trình sau đây trước khi lập dự án đầu tư xây dựng phải thi tuyển kiến trúc:

- Trụ sở cơ quan nhà nước từ cấp huyện trở lên.

- Các công trình văn hoá, thể thao, các công trình công cộng có quy mô lớn.

- Các công trình có kiến trúc đặc thù.

Tác giả của phương án thiết kế kiến trúc được lựa chọn được ưu tiên thực hiện các bước thiết kế tiếp theo khi có đủ điều kiện năng lực hoạt động thiết kế xây dựng, năng lực hành nghề thiết kế xây dựng công trình.

Luật Đấu thầu quy định 7 hình thức lựa chọn nhà thầu: đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế, chỉ định thầu, mua sắm trực tiếp, chào hàng cạnh tranh trong mua sắm hàng hoá, tự thực hiện và lựa chọn nhà thầu trong trường hợp đặc biệt.

2.1.5. Lựa chọn tổng thầu trong hoạt động xây dựng

Tuỳ theo quy mô, tính chất, loại, cấp công trình và những điều kiện cụ thể của dự án đầu tư xây dựng công trình, người quyết định đầu tư hoặc chủ đầu tư xây dựng công trình quyết định các hình thức lựa chọn tổng thầu trong hoạt động xây dựng. Các hình thức đó là:

- Tổng thầu thiết kế thực hiện toàn bộ công việc thiết kế xây dựng công trình.

- Tổng thầu thi công thực hiện toàn bộ công việc thi công xây dựng công trình.

- Tổng thầu thực hiện toàn bộ công việc thiết kế và thi công xây dựng công trình.

- Tổng thầu thực hiện toàn bộ các công việc thiết kế, cung ứng vật tư thiết bị, thi công xây dựng công trình.

- Tổng thầu chìa khoá trao tay thực hiện trọn gói toàn bộ các công việc từ lập dự án đến việc thiết kế, cung ứng vật tư thiết bị, thi công xây dựng công trình.

Tổng thầu phải cử người có đủ điều kiện năng lực hành nghề xây dựng để điều phối toàn bộ công việc của tổng thầu.

2.2. Phương thức đấu thầu

Có 3 phương thức áp dụng trong đấu thầu:

2.2.1. Đấu thầu một túi hồ sơ

Đấu thầu một túi hồ sơ là phương thức mà nhà thầu nộp hồ sơ dự thầu (cả đề xuất về kỹ thuật và đề xuất về giá) trong một túi hồ sơ. Phương thức này áp dụng đối với đấu thầu mua sắm hàng hoá, xây lắp, gói thầu EPC.

2.2.2. Đấu thầu hai túi hồ sơ

Đấu thầu hai túi hồ sơ là phương thức mà nhà thầu nộp đề xuất về kỹ thuật và đề xuất về tài chính trong từng túi hồ sơ riêng vào cùng một thời điểm. Phương thức này được áp dụng đối với đấu thầu rộng rãi và đấu thầu hạn chế trong đấu thầu cung cấp dịch vụ tư vấn.

Việc mở thầu được tiến hành hai lần. Túi hồ sơ đề xuất kỹ thuật sẽ được xem xét trước để đánh giá. Đề xuất về tài chính của tất cả các nhà thầu có đề xuất kỹ thuật được đánh giá là đáp ứng yêu cầu được mở sau để đánh giá tổng hợp. Trường hợp gói thầu có yêu cầu kỹ thuật cao thì đề xuất về tài chính của nhà thầu đạt số điểm kỹ thuật cao nhất sẽ được mở để xem xét, thương thảo.

2.2.3 Đấu thầu hai giai đoạn

Phương thức này chỉ được áp dụng đối với hình thức đấu thầu rộng rãi, đấu thầu hạn chế cho gói thầu mua sắm hàng hoá, xây lắp, gói thầu EPC có kỹ thuật, công nghệ mới, phức tạp, đa dạng.

Trình tự thực hiện phương thức này như sau:

- Giai đoạn thứ nhất: Các nhà thầu nộp hồ sơ dự thầu sơ bộ gồm đề xuất về mặt kỹ thuật và phương án tài chính (chưa có giá) để Bên mời thầu xem xét và thảo luận cụ thể với từng nhà thầu nhằm thống nhất yêu cầu và tiêu chuẩn kỹ thuật để xác định hồ sơ mời thầu giai đoạn hai.

- Giai đoạn thứ hai: Bên mời thầu mời các nhà thầu tham gia trong giai đoạn thứ nhất nộp đề xuất kỹ thuật đã được hoàn thiện bổ sung trên mặt bằng kỹ thuật và đề xuất đầy đủ các điều kiện tài chính, tiến độ thực hiện, điều kiện hợp đồng, giá bỏ thầu, biện pháp bảo đảm dự thầu để đánh giá xếp hạng.

3. TỔ CHỨC ĐẤU THẦU

3.1. Kế hoạch đấu thầu

Kế hoạch đấu thầu được phê duyệt chính là cơ sở để thực hiện đấu thầu. Kế hoạch đấu thầu bao gồm nội dung các công việc mà dự án cần thực hiện. Vì vậy khi xây dựng

kế hoạch đấu thầu đòi hỏi phải sử dụng các cơ quan, tổ chức chuyên môn hoặc các cá nhân am hiểu về dự án. Tùy theo tính chất công việc và thời gian thực hiện, việc lập kế hoạch đấu thầu được thực hiện như sau:

3.1.1. Lập và phê duyệt kế hoạch đấu thầu

Căn cứ lập kế hoạch đấu thầu:

- Quyết định đầu tư và các tài liệu để ra quyết định đầu tư; giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh; giấy chứng nhận đầu tư. Đối với các công việc chuẩn bị dự án thì căn cứ theo quyết định của người đứng đầu cơ quan chuẩn bị dự án.

- Điều ước quốc tế hoặc văn bản thỏa thuận quốc tế đối với các dự án sử dụng vốn ODA.
- Thiết kế, dự toán, tổng dự toán được duyệt (nếu có).
- Các văn bản pháp lý khác liên quan (nếu có).

Kế hoạch đấu thầu phải được người có thẩm quyền phê duyệt bằng văn bản sau khi phê duyệt quyết định đầu tư hoặc phê duyệt đồng thời với quyết định đầu tư trong trường hợp đủ điều kiện để làm cơ sở pháp lý cho chủ đầu tư tổ chức lựa chọn nhà thầu, trừ gói thầu cần thực hiện trước khi có quyết định đầu tư.

Kế hoạch đấu thầu phải lập cho toàn bộ dự án. Trường hợp chưa đủ điều kiện và thật cần thiết thì được phép lập kế hoạch đấu thầu cho một số gói thầu để thực hiện trước.

Trong kế hoạch đấu thầu phải nêu rõ số lượng gói thầu và nội dung của từng gói thầu.

Việc phân chia dự án thành gói thầu cần căn cứ vào công nghệ, tính chất kỹ thuật hoặc trình tự thực hiện dự án. Gói thầu được phân chia theo quy mô hợp lý và đảm bảo tính đồng bộ. Mỗi gói thầu chỉ có một hồ sơ mời thầu và chỉ đấu thầu một lần.

3.1.2. Khái niệm, nội dung và giá gói thầu

a) Khái niệm gói thầu

Gói thầu là một phần của dự án, trong một số trường hợp đặc biệt gói thầu là toàn bộ dự án. Gói thầu có thể gồm những nội dung mua sắm giống nhau thuộc nhiều dự án hoặc là khối lượng mua sắm một lần đối với mua sắm thường xuyên.

b) Khái niệm giá gói thầu

Giá gói thầu là giá trị gói thầu được xác định trong kế hoạch đấu thầu trên cơ sở tổng mức đầu tư hoặc tổng dự toán, dự toán được duyệt và các quy định hiện hành.

c) Nội dung của một gói thầu trong kế hoạch đấu thầu

Nội dung của một gói thầu trong kế hoạch đấu thầu bao gồm:

- Tên gói thầu: tên gói thầu thể hiện tính chất, nội dung và phạm vi công việc của gói thầu, phù hợp với nội dung nêu trong dự án.

- Giá gói thầu: được xác định trên cơ sở tổng mức đầu tư hoặc tổng dự toán, dự toán được duyệt và các quyết định có liên quan.

- Nguồn vốn: đối với mỗi gói thầu phải nêu rõ nguồn vốn hoặc phương thức thu xếp vốn để thanh toán cho nhà thầu; trường hợp sử dụng vốn ODA thì phải nêu rõ tên nhà tài trợ vốn và cơ cấu nguồn vốn (ngoài nước, trong nước).

- Hình thức lựa chọn nhà thầu, phương thức đấu thầu: hình thức lựa chọn nhà thầu (trong nước, quốc tế, sơ tuyển) cần tuân thủ theo quy định hiện hành. Tùy theo tính chất công việc của từng gói thầu và tình hình thực tế mà lựa chọn hình thức và phương thức đấu thầu cho phù hợp.

- Thời gian lựa chọn nhà thầu: trong kế hoạch đấu thầu phải nêu thời gian tổ chức thực hiện việc lựa chọn nhà thầu thực hiện gói thầu để đảm bảo tiến độ của gói thầu.

- Hình thức hợp đồng.

- Thời gian thực hiện hợp đồng: phải được đề xuất đảm bảo phù hợp với tiến độ của dự án được duyệt, tính khả thi của việc thực hiện từng gói thầu.

3.2. Trình tự thực hiện đấu thầu

3.2.1. Trình tự chung

Trình tự đấu thầu một giai đoạn:

1. Chuẩn bị đấu thầu:

- Sơ tuyển (nếu có).
- Lập hồ sơ mời thầu.
- Phê duyệt hồ sơ mời thầu.
- Mời thầu.

2. Tổ chức đấu thầu:

- Phát hành hồ sơ mời thầu.
- Chuẩn bị, tiếp nhận, sửa đổi và rút hồ sơ dự thầu.
- Mở thầu.

Trong giai đoạn này, nhà thầu có thể yêu cầu Bên mời thầu làm rõ hồ sơ mời thầu.

3. Đánh giá hồ sơ dự thầu:

- Đánh giá sơ bộ.
- Đánh giá chi tiết.
- So sánh, xếp hạng.

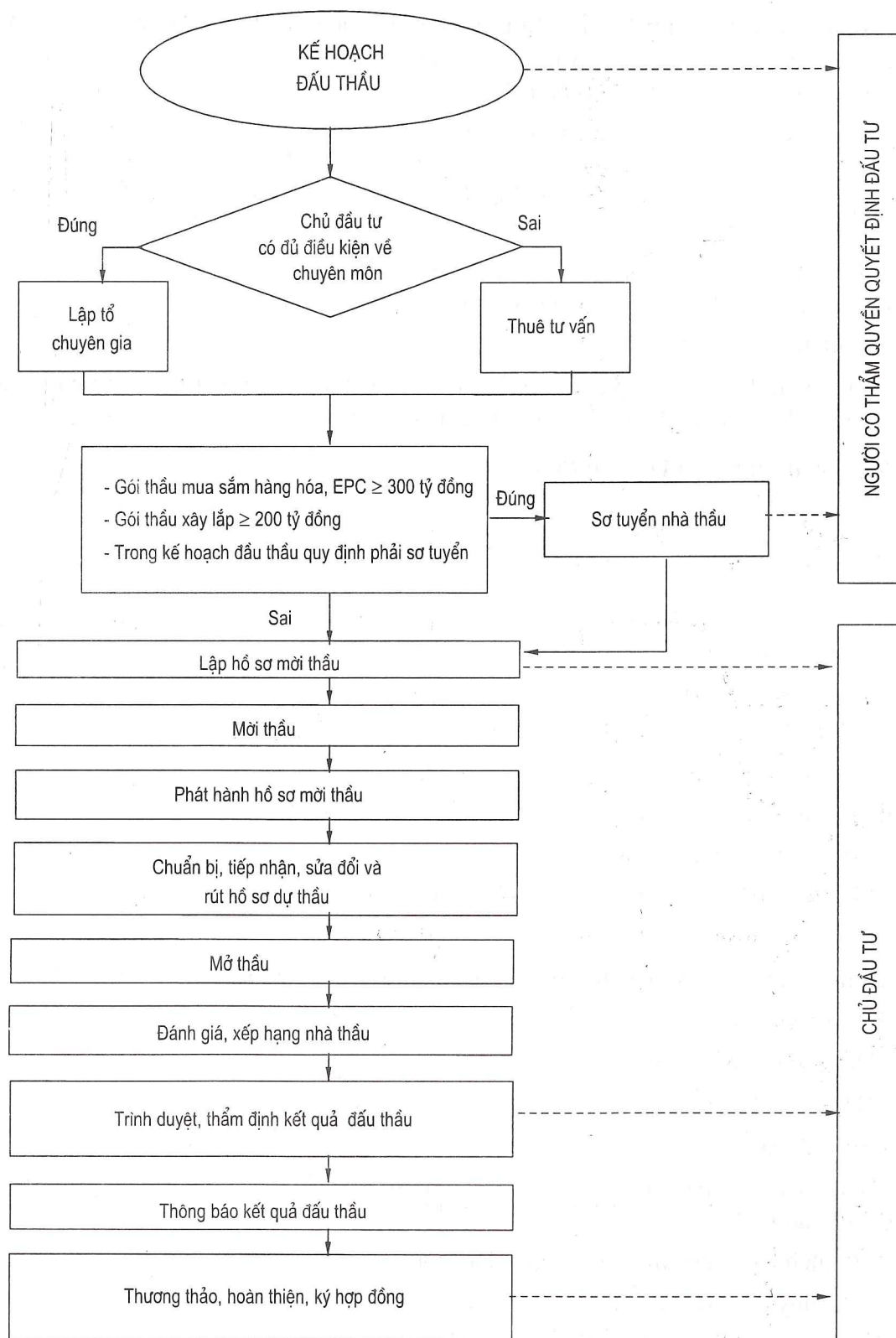
Trong giai đoạn này, nhà thầu cần làm rõ hồ sơ dự thầu của mình nếu có yêu cầu của Bên mời thầu.

4. Trình duyệt và thẩm định kết quả đấu thầu.

5. Phê duyệt kết quả đấu thầu.

6. Thông báo kết quả đấu thầu.

7. Thương thảo, hoàn thiện hợp đồng và ký kết hợp đồng.



Hình 7.1. Quy trình đấu thầu một giai đoạn

Trình tự đấu thầu hai giai đoạn:

Giai đoạn I

1. Chuẩn bị đấu thầu giai đoạn 1.

- Sơ tuyển nhà thầu (nếu có).
- Lập hồ sơ mời thầu giai đoạn 1.

Hồ sơ mời thầu giai đoạn I bao gồm các nội dung yêu cầu về mặt kỹ thuật, yêu cầu về tài chính, thương mại, tiêu chuẩn đánh giá, yêu cầu quan trọng, điều kiện ưu đãi (nếu có), thuế, bảo hiểm và các yêu cầu khác. Hồ sơ mời thầu giai đoạn một không yêu cầu nhà thầu đề xuất về giá dự thầu và không yêu cầu thực hiện biện pháp bảo đảm dự thầu

- Phê duyệt hồ sơ mời thầu.
- Mời thầu giai đoạn I.

2. Tổ chức đấu thầu giai đoạn I

- Phát hành hồ sơ mời thầu giai đoạn I.
- Nhận và quản lý hồ sơ dự thầu giai đoạn I.
- Mở thầu.

Trong biên bản mở thầu không bao gồm các thông tin về giá dự thầu và bảo đảm dự thầu.

- Trao đổi về hồ sơ dự thầu giai đoạn I

Căn cứ vào các yêu cầu trong hồ sơ mời thầu, Bên mời thầu tiến hành trao đổi với từng nhà thầu nhằm chuẩn xác yêu cầu về mặt kỹ thuật của gói thầu. Nội dung trao đổi phải được Bên mời thầu ghi lại thành biên bản để có cơ sở hình thành hồ sơ mời thầu giai đoạn II.

Giai đoạn II

3. Chuẩn bị, tổ chức đấu thầu giai đoạn II

- Lập, phê duyệt hồ sơ mời thầu giai đoạn II

Trong hồ sơ mời thầu giai đoạn II, Bên mời thầu cần xác định rõ chi tiết các yêu cầu về mặt kỹ thuật, yêu cầu về tài chính (bao gồm giá dự thầu), thương mại cũng yêu cầu về biện pháp bảo đảm dự thầu.

- Mời thầu giai đoạn II

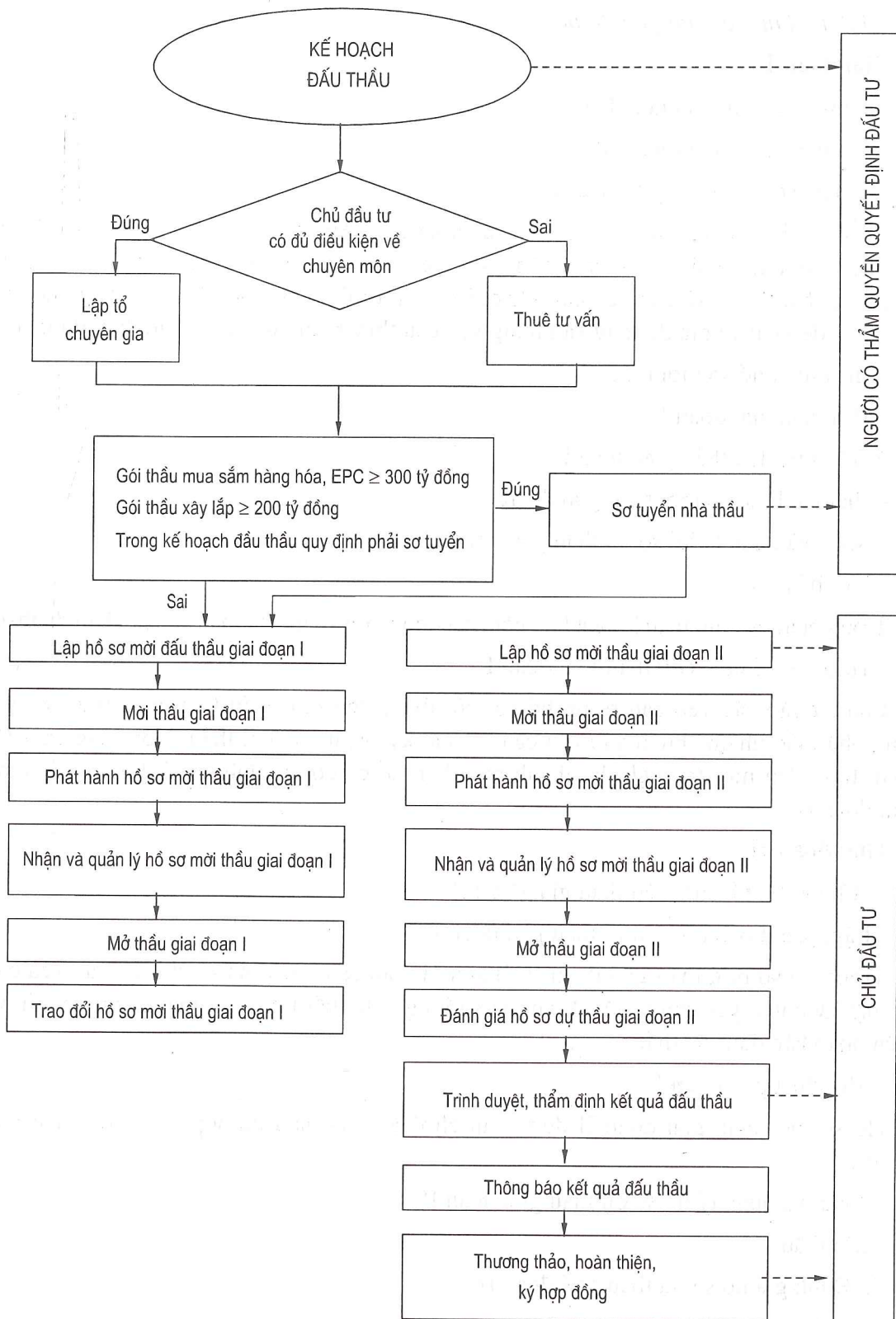
Hồ sơ mời thầu giai đoạn II được bán cho các nhà thầu đã nộp hồ sơ dự thầu giai đoạn I.

- Nhận và quản lý hồ sơ dự thầu giai đoạn II.
- Mở thầu.

4. Đánh giá hồ sơ dự thầu giai đoạn II

Việc đánh giá hồ sơ giai đoạn II bao gồm:

- Đánh giá sơ bộ.



Hình 7.2. Quy trình đấu thầu hai giai đoạn

- Đánh giá chi tiết.
- Xếp hạng hồ sơ dự thầu.
- 5. Trình duyệt, thẩm định kết quả đấu thầu.
- 6. Phê duyệt, thông báo kết quả đấu thầu.
- 7. Thương thảo, hoàn thiện, ký kết hợp đồng.

3.2.2. Chuẩn bị đấu thầu

3.2.2.1. Sơ tuyển nhà thầu

Việc sơ tuyển nhà thầu được thực hiện trước khi tổ chức đấu thầu nhằm lựa chọn được các nhà thầu đủ năng lực và kinh nghiệm theo yêu cầu của gói thầu để mời tham gia đấu thầu.

Đối với các gói thầu mua sắm hàng hoá, gói thầu EPC có giá gói thầu từ 300 tỷ đồng trở lên, gói thầu xây lắp có giá gói thầu từ 200 tỷ đồng trở lên phải được tiến hành sơ tuyển. Đối với các gói thầu khác thì người quyết định đầu tư quy định trong kế hoạch đấu thầu.

Trình tự thực hiện sơ tuyển bao gồm:

- Lập hồ sơ mời sơ tuyển.
- Thông báo mời sơ tuyển.
- Tiếp nhận và quản lý hồ sơ dự sơ tuyển.
- Đánh giá hồ sơ dự sơ tuyển.
- Trình và phê duyệt kết quả sơ tuyển.
- Thông báo kết quả sơ tuyển.

Tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ dự sơ tuyển phải được nêu trong hồ sơ mời sơ tuyển theo mẫu quy định, bao gồm:

- Tiêu chuẩn về năng lực kỹ thuật.
- Tiêu chuẩn về năng lực tài chính, và
- Tiêu chuẩn về kinh nghiệm.

Tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ dự sơ tuyển được xây dựng theo tiêu chí “đạt”, “không đạt” và cần được nêu trong hồ sơ mời sơ tuyển.

3.2.2.2. Lập hồ sơ mời thầu

* Căn cứ lập hồ sơ mời thầu:

- Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, giấy chứng nhận đầu tư.
- Kế hoạch đấu thầu được duyệt.
- Tài liệu về thiết kế kèm theo dự toán được duyệt (đối với gói thầu xây lắp).
- Các quy định của pháp luật về đấu thầu và các quy định của pháp luật liên quan; điều ước quốc tế hoặc văn bản thỏa thuận quốc tế (nếu có) đối với các dự án sử dụng vốn ODA.

- Các chính sách của Nhà nước về thuế, tiền lương, ưu đãi nhà thầu trong nước hoặc các quy định khác liên quan.

* Nội dung hồ sơ mời thầu

Hồ sơ mời thầu phải được lập theo mẫu quy định và bao gồm các nội dung sau:

a) Yêu cầu về mặt kỹ thuật:

a1) Đối với gói thầu dịch vụ tư vấn bao gồm các yêu cầu về kiến thức và kinh nghiệm chuyên môn đối với chuyên gia (điều khoản tham chiếu).

a2) Đối với gói thầu mua sắm hàng hoá bao gồm yêu cầu về phạm vi cung cấp, số lượng, chất lượng hàng hoá được xác định thông qua đặc tính, thông số kỹ thuật, tiêu chuẩn công nghệ, tiêu chuẩn sản xuất, thời gian bảo hành, yêu cầu về môi trường và các yêu cầu cần thiết khác.

a3) Đối với gói thầu xây lắp bao gồm yêu cầu theo hồ sơ thiết kế kỹ thuật kèm theo bảng tiên lượng, chỉ dẫn kỹ thuật và các yêu cầu cần thiết khác.

b) Yêu cầu về mặt tài chính, thương mại:

Yêu cầu về mặt tài chính, thương mại bao gồm các chi phí để thực hiện gói thầu, giá chào và biểu giá chi tiết, điều kiện giao hàng, phương thức và điều kiện thanh toán, nguồn tài chính, đồng tiền dự thầu và các điều khoản nêu trong điều kiện chung và điều kiện cụ thể của hợp đồng.

c) Tiêu chuẩn đánh giá, yêu cầu quan trọng (điều kiện tiên quyết) để loại bỏ hồ sơ dự thầu, điều kiện ưu đãi (nếu có), thuế, bảo hiểm và các yêu cầu khác.

3.2.2.3. *Phê duyệt hồ sơ mời thầu*

Chủ đầu tư phê duyệt hồ sơ mời thầu theo quy định trên cơ sở báo cáo thẩm định của cơ quan, tổ chức thẩm định.

3.2.2.4. *Mời thầu*

Việc mời thầu được thực hiện thông qua:

- Thông báo mời thầu đối với đấu thầu rộng rãi.

Thông báo mời thầu (theo mẫu hướng dẫn của Bộ Kế hoạch và Đầu tư) được đăng tải trên Báo Đấu thầu 3 kỳ liên tiếp và trên trang thông tin điện tử về đấu thầu. Đối với đấu thầu quốc tế thì còn phải đăng tải theo quy định trên một tờ báo tiếng Anh được phát hành rộng rãi. Ngoài việc đăng tải theo quy định trên có thể đăng tải đồng thời trên các phương tiện thông tin đại chúng khác.

- Gửi thư mời thầu đối với đấu thầu hạn chế hoặc đối với đấu thầu rộng rãi có sơ tuyển.

Bên mời thầu gửi thư mời thầu theo mẫu quy định tới nhà thầu trong danh sách được mời tham gia đấu thầu hạn chế hoặc danh sách nhà thầu vượt qua sơ tuyển.

3.2.3. Tổ chức đấu thầu

3.2.3.1. Phát hành hồ sơ mời thầu

Hồ sơ mời thầu được phát hành trước thời điểm đóng thầu cho các nhà thầu tham gia đấu thầu rộng rãi, cho các nhà thầu theo danh sách được mời tham gia đấu thầu hạn chế hoặc cho các nhà thầu đã vượt qua bước sơ tuyển. Đối với nhà thầu liên danh thì chỉ cần một thành viên trong liên danh mua hồ sơ mời thầu.

Trường hợp cần sửa đổi hồ sơ mời thầu sau khi phát hành thì phải thông báo cho các nhà thầu đã nhận hồ sơ mời thầu trước thời điểm đóng thầu một khoảng thời gian theo quy định (Luật Đấu thầu quy định là 10 ngày).

3.2.3.2. Chuẩn bị, tiếp nhận, sửa đổi hoặc rút hồ sơ dự thầu

* Chuẩn bị hồ sơ dự thầu:

Nhà thầu chuẩn bị và nộp hồ sơ dự thầu theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu. Trường hợp nhà thầu cần thay đổi tư cách (tên) tham gia đấu thầu so với khi mua hồ sơ mời thầu thì phải thông báo bằng văn bản tới Bên mời thầu:

- Trường hợp đấu thầu rộng rãi: Bên mời thầu chấp nhận sự thay đổi tư cách khi nhận được văn bản thông báo của nhà thầu trước thời điểm đóng thầu.

- Trường hợp đấu thầu hạn chế, qua bước lựa chọn danh sách nhà thầu tham gia đấu thầu thì tùy từng trường hợp cụ thể mà Bên mời thầu xem xét và báo cáo Chủ đầu tư quyết định việc chấp nhận hay không chấp nhận sự thay đổi tư cách của nhà thầu trước thời điểm đóng thầu nhưng phải đảm bảo tính cạnh tranh, công bằng, minh bạch của gói thầu.

* Tiếp nhận và quản lý hồ sơ dự thầu:

Các hồ sơ dự thầu nộp theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu phải được Bên mời thầu tiếp nhận và quản lý theo chế độ quản lý hồ sơ "Mật". Hồ sơ gửi đến Bên mời thầu sau thời điểm đóng thầu đều được coi là không hợp lệ và được gửi trả lại cho nhà thầu theo nguyên trạng. Bất kỳ tài liệu nào của nhà thầu gửi đến sau thời điểm đóng thầu để sửa đổi, bổ sung hồ sơ dự thầu đã nộp đều được coi là không hợp lệ.

* Sửa đổi hoặc rút hồ sơ dự thầu:

Nhà thầu muốn sửa đổi hoặc rút hồ sơ dự thầu đã nộp, nhà thầu phải có văn bản đề nghị và Bên mời thầu chỉ chấp thuận nếu nhận được văn bản đề nghị của nhà thầu trước thời điểm đóng thầu.

3.2.3.3. Mở thầu

Việc mở thầu phải được tiến hành công khai ngay sau thời điểm đóng thầu đối với các hồ sơ dự thầu được nộp theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu.

Bên mời thầu tiến hành mở lần lượt hồ sơ dự thầu của từng nhà thầu có tên trong danh sách mua hồ sơ mời thầu và nộp hồ sơ dự thầu trước thời điểm đóng thầu theo thứ tự chữ cái tên của nhà thầu. Trình tự mở thầu được thực hiện như sau:

- Kiểm tra niêm phong hồ sơ dự thầu

- Mở, đọc và ghi vào biên bản các thông tin chủ yếu sau đây: Tên nhà thầu; số lượng bản gốc, bản chụp; thời gian có hiệu lực của hồ sơ dự thầu; giá dự thầu ghi trong đơn dự thầu và giảm giá (nếu có); giá trị và thời hạn hiệu lực của bảo đảm dự thầu; văn bản đề nghị sửa đổi hồ sơ dự thầu (nếu có); các thông tin khác liên quan.

Thông tin chính nêu trong hồ sơ dự thầu của từng nhà thầu phải được công bố trong buổi mở thầu, được ghi lại trong biên bản mở thầu có chữ ký xác nhận của đại diện Bên mời thầu, đại diện nhà thầu và đại diện cơ quan liên quan tham dự.

Sau khi mở thầu, Bên mời thầu phải ký xác nhận vào từng trang bản gốc tất cả hồ sơ dự thầu và quản lý theo chế độ hồ sơ "Mật". Việc đánh giá hồ sơ dự thầu được tiến hành theo bản chụp. Nhà thầu phải chịu trách nhiệm về tính chính xác và phù hợp giữa bản chụp và bản gốc cũng như về niêm phong của hồ sơ dự thầu.

3.2.4. Làm rõ hồ sơ mời thầu

Trường hợp nhà thầu cần làm rõ hồ sơ mời thầu thì phải gửi văn bản đề nghị đến Bên mời thầu để xem xét và xử lý. Việc làm rõ hồ sơ mời thầu được Bên mời thầu thực hiện theo các hình thức :

Gửi văn bản làm rõ hồ sơ mời thầu cho các nhà thầu đã nhận hồ sơ mời thầu.

Trong trường hợp cần thiết, tổ chức hội nghị tiền đấu thầu để trao đổi về những nội dung trong hồ sơ mời thầu mà các nhà thầu chưa rõ. Nội dung trao đổi phải được Bên mời thầu ghi lại thành biên bản và lập thành văn bản làm rõ hồ sơ mời thầu gửi cho các nhà thầu.

Văn bản làm rõ hồ sơ mời thầu là một phần của hồ sơ mời thầu.

3.2.5. Đánh giá hồ sơ dự thầu

3.2.5.1. Nguyên tắc và phương pháp đánh giá hồ sơ dự thầu

Nguyên tắc đánh giá hồ sơ dự thầu là phải căn cứ vào tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ dự thầu và các yêu cầu khác trong hồ sơ mời thầu để bảo đảm lựa chọn được nhà thầu có đủ năng lực, kinh nghiệm, có giải pháp khả thi để thực hiện gói thầu.

Phương pháp đánh giá hồ sơ dự thầu phải được thể hiện thông qua tiêu chuẩn đánh giá trong hồ sơ mời thầu. Tiêu chuẩn đánh giá hồ sơ dự thầu gồm tiêu chuẩn đánh giá về năng lực, kinh nghiệm trong trường hợp không áp dụng sơ tuyển; tiêu chuẩn đánh giá về mặt kỹ thuật; tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp đối với gói thầu dịch vụ tư vấn hoặc các nội dung để xác định chi phí trên cùng một mặt bằng về kỹ thuật, tài chính, thương mại để so sánh, xếp hạng các hồ sơ dự thầu đối với gói thầu mua sắm hàng hoá, xây lắp, gói thầu EPC.

a) Đối với gói thầu dịch vụ tư vấn

Đối với gói thầu dịch vụ tư vấn thì sử dụng phương pháp chấm điểm để đánh giá về mặt kỹ thuật. Khi xây dựng tiêu chuẩn đánh giá phải xác định mức yêu cầu tối thiểu về

mặt kỹ thuật nhưng không được quy định thấp hơn 70% tổng số điểm về mặt kỹ thuật. Trường hợp gói thầu có yêu cầu kỹ thuật cao thì mức yêu cầu tối thiểu về mặt kỹ thuật phải quy định không thấp hơn 80%.

Việc xây dựng tiêu chuẩn đánh giá để so sánh, xếp hạng hồ sơ dự thầu được thực hiện tùy theo mức độ yêu cầu về kỹ thuật:

a1) Trường hợp không yêu cầu kỹ thuật cao

Đối với gói thầu dịch vụ tư vấn không yêu cầu kỹ thuật cao thì sử dụng thang điểm tổng hợp để xếp hạng hồ sơ dự thầu. Trong thang điểm tổng hợp phải đảm bảo nguyên tắc tỷ trọng điểm về kỹ thuật không thấp hơn 70% tổng số điểm của thang điểm tổng hợp. Hồ sơ dự thầu của nhà thầu có số điểm tổng hợp cao nhất được xếp thứ nhất. Phương pháp đánh giá cụ thể như sau:

Tiêu chuẩn đánh giá về mặt kỹ thuật:

Sử dụng thang điểm (100; 1000;...) để đánh giá các nội dung:

- Kinh nghiệm và năng lực của nhà thầu: 10% - 20% tổng số điểm;
- Giải pháp và phương pháp luận đối với yêu cầu của gói thầu: 30% - 40% tổng số điểm;
- Nhân sự của nhà thầu để thực hiện gói thầu: 50% - 60% tổng số điểm.

Tiêu chuẩn đánh giá về mặt tài chính:

Sử dụng thang điểm (100; 1000;...) thống nhất với thang điểm về mặt kỹ thuật để xác định điểm về mặt tài chính như sau:

$$\text{Điểm}_{\text{tài chính}} = \frac{P_{\text{thấp nhất}} \times (100; 1000; \dots)}{P_{\text{đang xét}}}$$

(của hồ sơ dự thầu đang xét)

trong đó:

$P_{\text{thấp nhất}}$ - giá dự thầu thấp nhất sau sửa lỗi và hiệu chỉnh sai lệch trong số các nhà thầu đã vượt qua đánh giá về mặt kỹ thuật;

$P_{\text{đang xét}}$ - giá dự thầu thấp nhất sau sửa lỗi và hiệu chỉnh sai lệch của hồ sơ dự thầu đang xét.

Tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp:

Điểm đánh giá tổng hợp được xác định theo công thức:

$$\text{Điểm tổng hợp} = \text{Điểm}_{\text{kỹ thuật}} \times (K\%) + \text{Điểm}_{\text{tài chính}} \times (G\%)$$

trong đó:

K% - tỷ trọng điểm về mặt kỹ thuật quy định trong thang điểm tổng hợp;

G% - tỷ trọng điểm về mặt tài chính quy định trong thang điểm tổng hợp.

a2) Trường hợp yêu cầu kỹ thuật cao

Đối với gói thầu dịch vụ tư vấn có yêu cầu kỹ thuật cao thì nhà thầu có hồ sơ dự thầu đạt điểm kỹ thuật cao nhất được xếp thứ nhất để xem xét đề xuất về mặt tài chính. Tiêu chuẩn đánh giá về mặt kỹ thuật tương tự như trường hợp không yêu cầu kỹ thuật cao, trong đó điểm yêu cầu tối thiểu về mặt kỹ thuật không được quy định thấp hơn 80% tổng số điểm về mặt kỹ thuật.

b) Đối với gói thầu mua sắm hàng hoá, xây lắp, gói thầu EPC

Đối với gói thầu mua sắm hàng hoá, xây lắp, gói thầu EPC thì sử dụng phương pháp chấm điểm như trên hoặc phương pháp đánh giá theo tiêu chí "đạt", "không đạt" để đánh giá về mặt kỹ thuật.

Khi xây dựng tiêu chuẩn đánh giá về mặt kỹ thuật là thang điểm, phải xác định mức yêu cầu tối thiểu về mặt kỹ thuật nhưng bảo đảm không được quy định thấp hơn 70% tổng số điểm về mặt kỹ thuật. Trường hợp yêu cầu kỹ thuật cao thì mức yêu cầu tối thiểu không được quy định thấp hơn 80%. Đối với các hồ sơ dự thầu đã vượt qua đánh giá về mặt kỹ thuật thì căn cứ vào chi phí trên cùng một mặt bằng về kỹ thuật, tài chính, thương mại để so sánh, xếp hạng.

Hồ sơ dự thầu của nhà thầu có chi phí thấp nhất trên cùng một mặt bằng được xếp thứ nhất.

3.2.5.2. Trình tự đánh giá hồ sơ dự thầu

Trình tự đánh giá hồ sơ dự thầu được thực hiện thông qua 2 bước là đánh giá sơ bộ và đánh giá chi tiết.

a) Đánh giá sơ bộ

- Kiểm tra tính hợp lệ của hồ sơ dự thầu bao gồm:

- + Tính hợp lệ của đơn dự thầu: đơn dự thầu phải được điền đầy đủ và có chữ ký của người đại diện hợp pháp của nhà thầu theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu.

- + Tính hợp lệ của thoả thuận liên danh: trong thoả thuận liên danh phải phân định rõ trách nhiệm, quyền hạn, khối lượng công việc phải thực hiện và giá trị tương ứng của từng thành viên trong liên danh, kể cả người đứng đầu liên danh và trách nhiệm của người đứng đầu liên danh, chữ ký của các thành viên, con dấu (nếu có).

- + Có một trong các loại giấy theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu: giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh, giấy chứng nhận đầu tư, quyết định thành lập hoặc giấy đăng ký hoạt động hợp pháp, giấy phép bán hàng thuộc bản quyền của nhà sản xuất (nếu có yêu cầu).

- + Số lượng bản gốc, bản chụp hồ sơ dự thầu.

- + Sự hợp lệ của bảo đảm dự thầu.

- + Các phụ lục, tài liệu kèm theo hồ sơ dự thầu.

- Loại bỏ hồ sơ dự thầu không đáp ứng được các điều kiện tiên quyết quy định trong hồ sơ mời thầu.

- Đánh giá năng lực và kinh nghiệm của nhà thầu theo tiêu chuẩn đánh giá về năng lực và kinh nghiệm trong hồ sơ mời thầu đối với gói thầu không tiến hành sơ tuyển. Tùy theo điều kiện của từng gói thầu mà việc đánh giá năng lực, kinh nghiệm của nhà thầu có thể được thực hiện tại bước đánh giá sơ bộ đối với tất cả nhà thầu có hồ sơ dự thầu hợp lệ, không vi phạm điều kiện tiên quyết hoặc việc đánh giá năng lực, kinh nghiệm được thực hiện sau khi xác định giá đánh giá và được quy định trong hồ sơ mời thầu.

Tiêu chuẩn đánh giá về năng lực và kinh nghiệm của nhà thầu (áp dụng đối với gói thầu không tiến hành sơ tuyển) bao gồm:

+ Kinh nghiệm thực hiện các gói thầu tương tự Việt nam, ở vùng địa lý và hiện trường tương tự.

+ Năng lực kỹ thuật: số lượng, trình độ cán bộ, công nhân kỹ thuật trực tiếp thực hiện gói thầu và số lượng thiết bị thi công sẵn có, khả năng huy động thiết bị thi công để thực hiện gói thầu.

+ Năng lực tài chính: tổng tài sản, tổng nợ phải trả, vốn lưu động, doanh thu, lợi nhuận, giá trị hợp đồng đang thực hiện dở dang và các chỉ tiêu khác.

Các tiêu chuẩn trên được đánh giá theo tiêu chí "đạt, "không đạt". Nhà thầu "đạt" cả 3 nội dung trên thì được đánh giá là đáp ứng yêu cầu về năng lực và kinh nghiệm.

Nhà thầu được đánh giá đạt yêu cầu về năng lực, kinh nghiệm theo quy định trong hồ sơ mời thầu thì hồ sơ dự thầu mới được xem xét ở các bước tiếp theo.

b) Đánh giá chi tiết được thực hiện như sau:

Trước hết, đánh giá về mặt kỹ thuật để xác định các hồ sơ dự thầu đáp ứng cơ bản yêu cầu của hồ sơ mời thầu. Sau đó đánh giá để so sánh, xếp hạng các hồ sơ dự thầu:

- Đối với gói thầu dịch vụ tư vấn thì đánh giá tổng hợp để so sánh, xếp hạng. Riêng đối với gói thầu dịch vụ tư vấn có yêu cầu kỹ thuật cao thì xem xét đề xuất về mặt tài chính đối với nhà thầu xếp thứ nhất về mặt kỹ thuật.

- Đối với gói thầu mua sắm hàng hoá, xây lắp, gói thầu EPC thì xác định chi phí trên cùng một mặt bằng về kỹ thuật, tài chính, thương mại để so sánh, xếp hạng các hồ sơ dự thầu.

Đánh giá chi tiết hồ sơ dự thầu đối với gói thầu xây lắp gồm đánh giá về mặt kỹ thuật và xác định giá đánh giá cụ thể như sau:

** Tiêu chuẩn đánh giá về mặt kỹ thuật*

Tiêu chuẩn đánh giá về mặt kỹ thuật bao gồm các nội dung về mức độ đáp ứng đối với các yêu cầu về hồ sơ thiết kế kỹ thuật và tiên lượng kèm theo, cụ thể:

- Tính hợp lý và khả thi của các giải pháp kỹ thuật, biện pháp tổ chức thi công.

- Bảo đảm các điều kiện vệ sinh môi trường và các điều kiện khác như phòng cháy, chữa cháy, an toàn lao động.

- Mức độ đáp ứng của thiết bị thi công (số lượng, chủng loại, chất lượng và tiến độ huy động), vật tư và nhân lực phục vụ thi công.

- Mức độ đáp ứng các yêu cầu về bảo hành.
- Các biện pháp đảm bảo chất lượng.
- Khả năng cung cấp tài chính (nếu có yêu cầu).
- Tiến độ thi công.
- Các nội dung khác (nếu có).

Trong quá trình đánh giá, Bên mời thầu có quyền yêu cầu nhà thầu giải thích, làm rõ về những nội dung chưa rõ, khác thường trong hồ sơ dự thầu. Chỉ những hồ sơ dự thầu được chủ đầu tư phê duyệt đạt yêu cầu về mặt kỹ thuật mới được xác định giá đánh giá.

Chú ý: Trong quá trình xác định xem xét, phê duyệt danh sách nhà thầu đạt yêu cầu về mặt kỹ thuật, trường hợp cần thiết, chủ đầu tư có thể yêu cầu Bên mời thầu đánh giá lại về mặt kỹ thuật đối với các hồ sơ dự thầu của nhà thầu có số điểm xấp xỉ đạt mức yêu cầu tối thiểu song có giá chào dự thầu thấp và có khả năng mang lại hiệu quả cao hơn cho dự án.

** Xác định giá đánh giá*

Giá đánh giá là giá được xác định trên cùng một mặt bằng về các yếu tố kỹ thuật, tài chính, thương mại và được dùng để so sánh, xếp hạng hồ sơ dự thầu đối với gói thầu mua sắm hàng hóa, xây lắp hoặc gói thầu EPC. Giá đánh giá bao gồm giá dự thầu do nhà thầu đề xuất để thực hiện gói thầu sau khi đã sửa lỗi và hiệu chỉnh sai lệch, cộng với các chi phí cần thiết để vận hành, bảo dưỡng và các chi phí khác liên quan đến tiến độ, chất lượng, nguồn gốc của hàng hóa hoặc công trình thuộc gói thầu trong suốt thời gian sử dụng. Phương pháp xác định giá đánh giá phải được nêu trong tiêu chuẩn đánh giá và được thực hiện theo trình tự sau:

- Xác định giá dự thầu.
- Sửa lỗi (lỗi số học, lỗi nhầm đơn vị và lỗi khác).
- Hiệu chỉnh các sai lệch.

Giá dự thầu sau sửa lỗi và hiệu chỉnh các sai lệch được gọi là giá đề nghị trúng thầu.

- Chuyển đổi giá đề nghị trúng thầu sang một đồng tiền chung (nếu có) để làm căn cứ xác định giá đánh giá.

- Đưa các chi phí về một mặt bằng để xác định giá đánh giá, bao gồm:

+ Các điều kiện về mặt kỹ thuật như: tiến độ thực hiện; chi phí quản lý, vận hành, duy tu, bảo dưỡng, tuổi thọ công trình và các yếu tố kỹ thuật khác tùy theo từng gói thầu cụ thể.

- + Điều kiện tài chính, thương mại.
- + Ưu đãi trong đấu thầu quốc tế (nếu có).
- + Các yếu tố khác.

Tùy theo tính chất của từng gói thầu mà quy định các yếu tố để xác định giá đánh giá cho phù hợp.

c) Xếp hạng hồ sơ dự thầu theo giá đánh giá

Hồ sơ dự thầu có giá đánh giá thấp nhất được xếp thứ nhất.

Trường hợp chưa tiến hành sơ tuyển hoặc chưa đánh giá năng lực và kinh nghiệm của nhà thầu tại bước đánh giá sơ bộ thì sau khi chủ đầu tư phê duyệt danh sách xếp hạng nhà thầu theo giá đánh giá, Bên mời thầu cần tiến hành đánh giá năng lực và kinh nghiệm của nhà thầu được xếp thứ nhất. Nếu năng lực và kinh nghiệm của nhà thầu xếp thứ nhất không đáp ứng yêu cầu thì tiếp tục đánh giá năng lực và kinh nghiệm của các nhà thầu được xếp hạng tiếp theo.

3.2.6. Làm rõ hồ sơ dự thầu

Nhà thầu không được thay đổi, bổ sung hồ sơ dự thầu sau thời điểm đóng thầu. Sau khi mở thầu, nhà thầu có trách nhiệm làm rõ hồ sơ dự thầu khi có yêu cầu của Bên mời thầu. Việc làm rõ hồ sơ dự thầu được thực hiện dưới hình thức trao đổi trực tiếp hoặc gián tiếp, nhưng phải đảm bảo không làm thay đổi nội dung cơ bản của hồ sơ dự thầu đã nộp, không thay đổi giá dự thầu. Nội dung làm rõ hồ sơ dự thầu phải thể hiện bằng văn bản và được Bên mời thầu bảo quản như một phần của hồ sơ dự thầu.

Việc làm rõ hồ sơ dự thầu chỉ được thực hiện giữa Bên mời thầu và nhà thầu có hồ sơ dự thầu cần phải làm rõ.

3.2.7. Xét duyệt trúng thầu

3.2.7.1. Xét duyệt trúng thầu đối với đấu thầu cung cấp dịch vụ tư vấn

Nhà thầu tư vấn được xem xét đề nghị trúng thầu khi đáp ứng đầy đủ các điều kiện:

- Có hồ sơ dự thầu hợp lệ.
- Có đề xuất về mặt kỹ thuật bao gồm năng lực, kinh nghiệm, giải pháp và nhân sự được đánh giá là đáp ứng yêu cầu.
- Có điểm tổng hợp về mặt kỹ thuật và về mặt tài chính cao nhất; trường hợp gói thầu có yêu cầu kỹ thuật cao thì có điểm về mặt kỹ thuật cao nhất.
- Có giá đề nghị trúng thầu không vượt giá gói thầu được duyệt.

3.2.7.2. Xét duyệt trúng thầu đối với đấu thầu mua sắm hàng hoá, xây lắp và EPC

Nhà thầu cung cấp hàng hoá, xây lắp hoặc thực hiện gói thầu EPC sẽ được xem xét đề nghị trúng thầu khi đáp ứng đầy đủ các điều kiện sau:

- Có hồ sơ dự thầu hợp lệ.
- Được đánh giá là đáp ứng yêu cầu về năng lực, kinh nghiệm.
- Có đề xuất về mặt kỹ thuật được đánh giá là đáp ứng yêu cầu theo hệ thống điểm hoặc theo tiêu chí "đạt", "không đạt".
- Có chi phí thấp nhất trên cùng một mặt bằng.
- Có giá đề nghị trúng thầu không vượt giá gói thầu được duyệt.

3.2.8. Trình duyệt, thẩm định, phê duyệt và thông báo kết quả đấu thầu

- Bên mời thầu phải lập báo cáo về kết quả đấu thầu để chủ đầu tư xem xét, quyết định và gửi đến cơ quan, tổ chức có trách nhiệm thẩm định.
- Cơ quan, tổ chức được giao nhiệm vụ thẩm định có trách nhiệm lập báo cáo thẩm định kết quả đấu thầu trên báo cáo chủ đầu tư để xem xét, quyết định.
- Chủ đầu tư chịu trách nhiệm xem xét, phê duyệt kết quả đấu thầu trên cơ sở báo cáo về kết quả đấu thầu và báo cáo thẩm định kết quả đấu thầu.

Văn bản phê duyệt kết quả đấu thầu phải có các nội dung sau:

- + Tên nhà thầu trúng thầu.
- + Giá trúng thầu.
- + Hình thức hợp đồng.
- + Thời gian thực hiện hợp đồng.
- + Các nội dung cần lưu ý (nếu có).

Trường hợp không có nhà thầu trúng thầu, trong văn bản phê duyệt kết quả đấu thầu phải nêu rõ không có nhà thầu nào trúng thầu và huỷ đấu thầu để thực hiện lựa chọn nhà thầu theo quy định.

- Việc thông báo kết quả đấu thầu được thực hiện ngay sau khi có quyết định phê duyệt kết quả đấu thầu của người có thẩm quyền. Trong thông báo kết quả đấu thầu không phải thông báo lý do đối với nhà thầu không trúng thầu.

3.2.9. Thương thảo hoàn thiện hợp đồng và ký kết hợp đồng

Việc thương thảo hoàn thiện hợp đồng để ký kết hợp đồng với nhà thầu trúng thầu phải dựa trên cơ sở sau:

- Kết quả đấu thầu được duyệt.
- Mẫu hợp đồng đã điền đầy đủ các thông tin cụ thể của gói thầu.
- Các yêu cầu nêu trong hồ sơ mời thầu.
- Các nội dung nêu trong hồ sơ dự thầu và giải thích làm rõ hồ sơ dự thầu (nếu có) của nhà thầu trúng thầu.
- Các nội dung cần được thương thảo, hoàn thiện hợp đồng giữa Bên mời thầu và nhà thầu trúng thầu.

Kết quả thương thảo, hoàn thiện hợp đồng là cơ sở để chủ đầu tư và nhà thầu tiến hành ký kết hợp đồng.

Trường hợp việc thương thảo, hoàn thiện hợp đồng không thành thì chủ đầu tư phải báo cáo người có thẩm quyền xem xét việc lựa chọn nhà thầu xếp hạng tiếp theo. Trường hợp nhà thầu xếp hạng tiếp theo cũng không đáp ứng yêu cầu thì báo cáo người có thẩm quyền xem xét, quyết định.

3.3. Huỷ đấu thầu và loại bỏ hồ sơ dự thầu

3.3.1. Huỷ đấu thầu

Huỷ đấu thầu được áp dụng đối với một trong các trường hợp sau:

- Thay đổi mục tiêu, phạm vi đầu tư đã được nêu trong hồ sơ mời thầu.
- Có bằng chứng cho thấy Bên mời thầu thông đồng với nhà thầu.
- Tất cả hồ sơ dự thầu về cơ bản không đáp ứng được các yêu cầu của hồ sơ mời thầu.
- Có bằng chứng cho thấy tất cả các nhà thầu có sự thông đồng làm ảnh hưởng đến lợi ích của Bên mời thầu.

Căn cứ vào quyết định của người có thẩm quyền, Bên mời thầu có trách nhiệm thông báo đến các nhà thầu tham gia đấu thầu về việc huỷ đấu thầu.

** Trách nhiệm tài chính khi huỷ đấu thầu:*

Bên mời thầu có trách nhiệm đền bù những chi phí tham gia đấu thầu cho các nhà thầu trên cơ sở các chế độ, định mức hiện hành của Nhà nước nếu đấu thầu bị huỷ không do lỗi của nhà thầu, trừ trường hợp huỷ đấu thầu do không có nhà thầu nào đáp ứng các yêu cầu của hồ sơ mời thầu.

Trường hợp huỷ đấu thầu vì lý do thay đổi mục tiêu, phạm vi đầu tư thì chi phí đền bù do người có thẩm quyền quyết định và lấy từ chi phí của dự án.

Trường hợp vì các lý do khác như do lỗi của Bên mời thầu gây ra hay do Bên mời thầu thông đồng với một hoặc một số nhà thầu thì các cá nhân có liên quan chịu trách nhiệm đền bù chi phí cho các nhà thầu.

3.3.2. Loại bỏ hồ sơ dự thầu

** Hồ sơ dự thầu bị loại bỏ trong các trường hợp sau:*

- Không đáp ứng yêu cầu quan trọng (điều kiện tiên quyết) của Hồ sơ mời thầu.
- Không đáp ứng yêu cầu về mặt kỹ thuật căn cứ theo tiêu chuẩn đánh giá.
- Có lỗi số học với tổng giá trị tuyệt đối lớn hơn 10% giá dự thầu, trừ gói thầu dịch vụ tư vấn hoặc nhà thầu không chấp nhận lỗi số học do Bên mời thầu phát hiện.
- Có sai lệch với tổng giá trị tuyệt đối lớn hơn 10% giá dự thầu, trừ gói thầu dịch vụ tư vấn.

** Yêu cầu quan trọng (điều kiện tiên quyết) để loại bỏ hồ sơ dự thầu:*

Trong đấu thầu gói thầu xây lắp, hồ sơ mời thầu phải bao gồm các yêu cầu quan trọng (điều kiện tiên quyết) để loại bỏ hồ sơ dự thầu. Các yếu cầu đó là

- Nhà thầu không có tên trong danh sách mua hồ sơ mời thầu, không đăng ký tham gia đấu thầu.
- Nhà thầu không bảo đảm tư cách hợp lệ.
- Không có bảo đảm dự thầu hoặc có bảo đảm dự thầu nhưng không hợp lệ (có giá trị thấp hơn, thời gian hiệu lực ngắn hơn, không nộp theo địa chỉ và thời gian quy định

trong hồ sơ mời thầu, không đúng tên nhà thầu, không phải là bản gốc và không có chữ ký hợp lệ (đối với thư bảo lãnh của ngân hàng)).

- Không có bản gốc hồ sơ dự thầu.
- Đơn dự thầu không hợp lệ.
- Hiệu lực của hồ sơ dự thầu không bảo đảm yêu cầu theo quy định trong hồ sơ mời thầu.
- Hồ sơ dự thầu có giá dự thầu không cố định, chào hàng theo nhiều mức giá hoặc giá có kèm theo điều kiện.
- Nhà thầu có tên trong 2 hoặc nhiều hồ sơ dự thầu với tư cách là nhà thầu chính.
- Không đáp ứng được yêu cầu về năng lực và kinh nghiệm theo quy định.
- Các yêu cầu quan trọng khác có tính đặc thù của gói thầu.

3.4. Bảo đảm dự thầu và bảo đảm thực hiện hợp đồng

3.4.1. Bảo đảm dự thầu

a) Khái niệm bảo đảm dự thầu

Bảo đảm dự thầu là hành vi cam kết của nhà thầu tham gia dự thầu.

Bảo đảm dự thầu là việc nhà thầu thực hiện một trong các biện pháp đặt cọc, ký quỹ hoặc nộp thư bảo lãnh để đảm bảo trách nhiệm dự thầu của nhà thầu trong thời gian xác định theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu.

Khi tham gia đấu thầu gói thầu cung cấp hàng hoá, xây lắp, gói thầu EPC, nhà thầu phải thực hiện biện pháp bảo đảm dự thầu trước thời điểm đóng thầu. Trường hợp áp dụng phương thức đấu thầu hai giai đoạn, nhà thầu thực hiện biện pháp bảo đảm dự thầu trong giai đoạn hai.

Nhà thầu phải nộp bảo đảm dự thầu cùng với hồ sơ dự thầu. Giá trị bảo đảm dự thầu được quy định trong hồ sơ mời thầu theo một mức xác định căn cứ tính chất của từng gói thầu cụ thể nhưng không vượt quá 3% giá gói thầu được duyệt.

Thời gian có hiệu lực của bảo đảm dự thầu bằng thời gian có hiệu lực của hồ sơ dự thầu cộng thêm một thời hạn (theo quy định của Luật Đấu thầu là 30 ngày). Trường hợp cần gia hạn hiệu lực của hồ sơ dự thầu, Bên mời thầu phải yêu cầu nhà thầu gia hạn tương ứng hiệu lực bảo đảm dự thầu. Trường hợp nhà thầu từ chối gia hạn hiệu lực của hồ sơ dự thầu thì Bên mời thầu phải hoàn trả bảo đảm dự thầu cho nhà thầu.

b) Hoàn trả bảo đảm dự thầu

Bảo đảm dự thầu được trả lại cho các nhà thầu không trúng thầu trong một thời hạn nhất định (quy định của Luật Đấu thầu là 30 ngày) kể từ ngày công bố kết quả đấu thầu.

Đối với nhà thầu trúng thầu, bảo đảm dự thầu được hoàn trả sau khi nhà thầu thực hiện biện pháp bảo đảm thực hiện hợp đồng.

Nhà thầu không được nhận lại tiền bảo đảm dự thầu trong các trường hợp:

- Rút hồ sơ dự thầu sau khi đóng thầu mà hồ sơ dự thầu vẫn còn hiệu lực.
- Trong thời hạn quy định kể từ khi nhận được thông báo trúng thầu của Bên mời thầu mà không tiến hành hoặc từ chối tiến hành thương thảo, hoàn thiện hợp đồng hoặc đã thương thảo, hoàn thiện xong những từ chối ký hợp đồng mà không có lý do chính đáng.
- Không thực hiện các biện pháp bảo đảm thực hiện hợp đồng.

3.4.2. Bảo đảm thực hiện hợp đồng

a) Khái niệm bảo đảm thực hiện hợp đồng

Bảo đảm thực hiện hợp đồng là cam kết của nhà thầu thực hiện hợp đồng. Bảo đảm thực hiện hợp đồng là để bù đắp những rủi ro cho chủ đầu tư/bên mời thầu trong trường hợp nhà thầu không thực hiện hợp đồng.

Bảo đảm thực hiện hợp đồng là việc nhà thầu thực hiện một trong các biện pháp đặt cọc, ký quỹ hoặc nộp thư bảo lãnh để đảm bảo trách nhiệm thực hiện hợp đồng của nhà thầu trúng thầu trong thời gian xác định theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu.

Nhà thầu trúng thầu phải thực hiện các biện pháp bảo đảm thực hiện hợp đồng trước khi hợp đồng có hiệu lực, trừ lĩnh vực đấu thầu cung cấp dịch vụ tư vấn và hình thức tự thực hiện.

Giá trị bảo đảm thực hiện hợp đồng được quy định trong hồ sơ mời thầu và tối đa, theo quy định của Luật Đấu thầu, bằng 10% giá trị hợp đồng; trường hợp phòng ngừa rủi ro cao thì giá trị đảm bảo thực hiện hợp đồng phải cao hơn, theo quy định của Luật Đấu thầu, không quá 30% giá trị hợp đồng và phải được người có thẩm quyền cho phép.

Thời gian có hiệu lực của đảm bảo thực hiện hợp đồng phải kéo dài cho đến khi chuyển sang thực hiện nghĩa vụ bảo hành.

Nhà thầu không được nhận lại bảo đảm thực hiện hợp đồng trong trường hợp từ chối thực hiện hợp đồng sau khi hợp đồng có hiệu lực.

3.5. Lựa chọn nhà thầu đối với gói thầu quy mô nhỏ

Đối với gói thầu mua sắm hàng hóa, xây lắp hoặc gói thầu lựa chọn tổng thầu xây dựng (trừ tổng thầu thiết kế) có giá dưới 3 tỷ đồng việc đấu thầu rộng rãi hoặc hạn chế được thực hiện theo trình tự quy định, trong hồ sơ mời thầu không cần nêu tiêu chuẩn đưa về cùng một mặt bằng để xác định giá đánh giá; không cần xác định giá đánh giá trong quá trình đánh giá hồ sơ dự thầu. Nhà thầu sẽ được xem xét đề nghị trúng thầu khi đáp ứng đầy đủ các điều kiện sau đây:

- a) Có hồ sơ dự thầu hợp lệ;
- b) Được đánh giá là đáp ứng yêu cầu về năng lực, kinh nghiệm;
- c) Có đề xuất về mặt kỹ thuật được đánh giá là đáp ứng yêu cầu theo tiêu chí “đạt/không đạt”;
- d) Có giá dự thầu sau sửa lỗi, hiệu chỉnh sai lệch thấp nhất;
- e) Có giá đề nghị trúng thầu không vượt giá gói thầu được duyệt.

4. CÁC NỘI DUNG CƠ BẢN CỦA CHỈ ĐỊNH THẦU

Quy trình thực hiện chỉ định thầu (trừ gói thầu có giá dưới 150 triệu) bao gồm các bước:

- Lập và phát hành hồ sơ yêu cầu.
- Chuẩn bị hồ sơ đề xuất.
- Đánh giá, xem xét hồ sơ đề xuất và đàm phán về các đề xuất của nhà thầu.
- Trình duyệt, thẩm định và phê duyệt kết quả chỉ định thầu.
- Thương thảo, hoàn thiện và ký kết hợp đồng.

Quy trình thực hiện chỉ định thầu đối với gói thầu có giá dưới 150 triệu bao gồm các bước:

- Lập và gửi dự thầu hợp đồng cho nhà thầu đề nghị chỉ định thầu

Nội dung của dự thảo hợp đồng bao gồm các yêu cầu về phạm vi, nội dung công việc cần thực hiện; thời gian thực hiện; chất lượng công việc, dịch vụ, hàng hoá cần đạt được và giá trị tương ứng.

- Thương thảo và hoàn thiện, ký kết hợp đồng.
- Trình phê duyệt kết quả chỉ định thầu.

4.1. Hồ sơ yêu cầu

Hồ sơ yêu cầu là toàn bộ tài liệu sử dụng cho hình thức chỉ định thầu, chào hàng cạnh tranh, mua sắm trực tiếp, lựa chọn nhà thầu trong trường hợp đặc biệt bao gồm các yêu cầu cho một gói thầu làm căn cứ pháp lý để nhà thầu chuẩn bị hồ sơ đề xuất và để Bên mời thầu đánh giá hồ sơ đề xuất nhằm lựa chọn nhà thầu đáp ứng các yêu cầu của hồ sơ yêu cầu; là căn cứ cho việc thương thảo, hoàn thiện và ký kết hợp đồng. Chủ đầu tư chịu trách nhiệm quyết định nội dung của hồ sơ yêu cầu.

Trong hồ sơ yêu cầu đối với gói thầu dịch vụ tư vấn bao gồm: yêu cầu về tiêu chuẩn năng lực; số lượng chuyên gia, kinh nghiệm của nhà thầu; yêu cầu về nội dung, phạm vi và chất lượng công việc; yêu cầu về thời gian và địa điểm thực hiện; yêu cầu đề xuất về giá; yêu cầu về thời gian chuẩn bị và nộp hồ sơ đề xuất, thời hạn hiệu lực của hồ sơ đề xuất và các nội dung khác, không cần nêu tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp.

Trong hồ sơ yêu cầu đối với gói thầu mua sắm hàng hóa, xây lắp và gói thầu lựa chọn tổng thầu xây dựng (trừ gói thầu lựa chọn tổng thầu thiết kế) không cần nêu các yếu tố để xác định giá đánh giá. Căn cứ vào quy mô, tính chất của từng gói thầu mà đưa ra các yêu cầu cụ thể trong hồ sơ yêu cầu song cần đảm bảo các nội dung sau:

- Yêu cầu về kinh nghiệm, năng lực
- Yêu cầu về mặt kỹ thuật như số lượng hàng hoá, phạm vi, khối lượng công việc, tiêu chuẩn và giải pháp kỹ thuật, chất lượng công việc, thời gian thực hiện.
- Yêu cầu đề xuất về giá.

- Yêu cầu về thời gian chuẩn bị và nộp hồ sơ đề xuất, thời hạn hiệu lực của hồ sơ đề xuất
- Các nội dung cần thiết khác.
- Không nêu yêu cầu về bảo đảm dự thầu.

Chủ đầu tư chịu trách nhiệm phê duyệt hồ sơ yêu cầu để Bên mời thầu gửi cho nhà thầu được đề nghị chỉ định thầu chuẩn bị hồ sơ đề xuất.

4.2. Hồ sơ đề xuất

Hồ sơ đề xuất là toàn bộ tài liệu do nhà thầu đề xuất theo yêu cầu của hồ sơ yêu cầu và được nộp cho Bên mời thầu theo quy định nêu trong hồ sơ yêu cầu bao gồm:

- Đề xuất về kỹ thuật
- Đề xuất về tài chính
- Đề xuất về thương mại

Nhà thầu được đề nghị chỉ định thầu chuẩn bị hồ sơ đề xuất.

4.3. Đánh giá, xem xét hồ sơ đề xuất và đàm phán về các đề xuất của nhà thầu

Bên mời thầu đánh giá hồ sơ đề xuất của nhà thầu theo tiêu chuẩn đánh giá nêu trong hồ sơ yêu cầu và đàm phán về các đề xuất của nhà thầu theo yêu cầu trong hồ sơ yêu cầu.

Nhà thầu được đề nghị trúng chỉ định thầu khi hồ sơ đề xuất đáp ứng đầy đủ các điều kiện sau đây:

- Có đủ năng lực kinh nghiệm theo hồ sơ yêu cầu.
- Có đề xuất kỹ thuật được đánh giá là đáp ứng yêu cầu của hồ sơ yêu cầu căn cứ theo tiêu chuẩn đánh giá.
- Có giá đề nghị trúng thầu không vượt dự toán (giá gói thầu) được duyệt cho gói thầu.

4.4. Trình duyệt, thẩm định và phê duyệt kết quả chỉ định thầu

Căn cứ vào quy mô, tính chất của từng gói thầu mà người có thẩm quyền quyết định đầu tư hoặc chủ đầu tư phê duyệt kết quả đầu thầu trên cơ sở báo cáo kết quả chỉ định thầu và báo cáo thẩm định theo quy định.

4.5. Thương thảo, hoàn thiện hợp đồng và ký kết hợp đồng

Trên cơ sở quyết định phê duyệt kết quả chỉ định thầu, Bên mời thầu tiến hành thương thảo, hoàn thiện hợp đồng với nhà thầu được chỉ định thầu để chủ đầu tư ký kết hợp đồng.

Chương 8

HỢP ĐỒNG TRONG HOẠT ĐỘNG XÂY DỰNG

1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ HỢP ĐỒNG TRONG HOẠT ĐỘNG XÂY DỰNG

1.1. Khái niệm hợp đồng trong hoạt động xây dựng

Hợp đồng trong hoạt động xây dựng là hợp đồng dân sự.

Hợp đồng trong hoạt động xây dựng (gọi tắt là hợp đồng xây dựng) là sự thoả thuận bằng văn bản giữa bên giao thầu và bên nhận thầu về việc xác lập, thay đổi hoặc chấm dứt quyền, nghĩa vụ của các bên để thực hiện một, một số hay toàn bộ công việc trong hoạt động xây dựng.

Hợp đồng xây dựng là văn bản pháp lý ràng buộc quyền và nghĩa vụ các bên tham gia hợp đồng; Các tranh chấp giữa các bên tham gia hợp đồng được giải quyết trên cơ sở hợp đồng đã ký kết có hiệu lực pháp luật; Các tranh chấp chưa được thoả thuận trong hợp đồng thì giải quyết trên cơ sở quy định của pháp luật có liên quan.

1.2. Nguyên tắc chung ký kết hợp đồng trong hoạt động xây dựng

Hợp đồng được ký kết trên nguyên tắc: tự nguyện, bình đẳng, thiện chí, hợp tác, trung thực, không được trái pháp luật, đạo đức xã hội và các thoả thuận phải được ghi trong hợp đồng.

Hợp đồng xây dựng chỉ được ký kết sau khi bên giao thầu hoàn thành việc lựa chọn nhà thầu theo quy định và các bên tham gia đã kết thúc quá trình đàm phán hợp đồng.

Giá ký kết hợp đồng không vượt giá trúng thầu (đối với trường hợp đấu thầu), không vượt dự toán gói thầu được duyệt (đối với trường hợp chỉ định thầu); trường hợp bổ sung khối lượng công việc hoặc số lượng thiết bị nằm ngoài khối lượng hồ sơ mời thầu (hồ sơ yêu cầu) dẫn đến giá ký kết hợp đồng vượt giá trúng thầu (giá đề xuất) nhưng không làm thay đổi mục tiêu đầu tư hoặc không vượt tổng mức đầu tư được phê duyệt thì chủ đầu tư được quyền quyết định; nếu làm thay đổi mục tiêu đầu tư hoặc vượt tổng mức đầu tư đã được phê duyệt thì phải báo cáo Người có thẩm quyền quyết định đầu tư quyết định.

Đối với hợp đồng để thực hiện các công việc, gói thầu đơn giản, quy mô nhỏ thì tất cả các nội dung liên quan đến hợp đồng có thể ghi ngay trong văn bản hợp đồng. Đối với hợp đồng để thực hiện các công việc, gói thầu phức tạp, quy mô lớn thì các nội dung của hợp đồng có thể được lập thành điều kiện chung, điều kiện riêng của hợp đồng.

- Điều kiện chung của hợp đồng là tài liệu quy định quyền, nghĩa vụ cơ bản và mối quan hệ của các bên hợp đồng.

- Điều kiện riêng của hợp đồng là tài liệu để cụ thể hoá, bổ sung một số quy định của điều kiện chung áp dụng cho hợp đồng.

Trường hợp trong một dự án, chủ đầu tư ký hợp đồng với nhiều nhà thầu để thực hiện các gói thầu khác nhau thì nội dung của các hợp đồng này phải thống nhất, đồng bộ về tiến độ, chất lượng trong quá trình thực hiện nội dung của từng hợp đồng, bảo đảm hiệu quả đầu tư chung của dự án.

Trường hợp bên nhận thầu là liên danh các nhà thầu thì các thành viên trong liên danh phải có thỏa thuận liên danh, trong hợp đồng phải có chữ ký của tất cả các thành viên tham gia liên danh.

Bên giao thầu, bên nhận thầu phải cử người đại diện để đàm phán, ký kết hợp đồng xây dựng. Người đại diện của các bên phải được toàn quyền quyết định và chịu trách nhiệm về các quyết định của mình.

1.3. Nguyên tắc thực hiện hợp đồng xây dựng

- Các bên tham gia hợp đồng xây dựng phải thực hiện đúng nội dung trong hợp đồng về phạm vi công việc, yêu cầu chất lượng, số lượng, chủng loại, thời hạn, phương thức và các thỏa thuận khác trong hợp đồng.

- Thực hiện hợp đồng xây dựng trung thực, theo tinh thần hợp tác, bảo đảm tin cậy lẫn nhau và đúng pháp luật.

- Không được xâm phạm đến lợi ích của nhà nước, lợi ích công cộng, quyền và lợi ích hợp pháp của người khác.

1.4. Thông tin về hợp đồng xây dựng

Thông tin về hợp đồng xây dựng phải được ghi trong hợp đồng, bao gồm:

- Loại hợp đồng, số hợp đồng, tên gói thầu, tên dự án, địa điểm xây dựng và căn cứ ký kết hợp đồng.

- Tên giao dịch của các bên tham gia ký kết hợp đồng, đại diện của các bên, địa chỉ đăng ký kinh doanh hay địa chỉ để giao dịch, mã số thuế, giấy đăng ký kinh doanh, số tài khoản, điện thoại, fax, e-mail, thời gian và địa điểm ký kết hợp đồng, các thông tin liên quan khác.

- Trường hợp bên nhận thầu là liên danh các nhà thầu thì phải ghi đầy đủ thông tin của các thành viên trong liên danh theo quy định, trong đó phải nêu thành viên đứng đầu liên danh.

1.5. Căn cứ ký kết hợp đồng xây dựng

Các căn cứ ký kết hợp đồng xây dựng bao gồm các yêu cầu về công việc cần thực hiện được các bên thống nhất, kết quả lựa chọn nhà thầu, kết quả thương thảo, hoàn thiện hợp đồng và các quy định của pháp luật có liên quan.

Đối với hợp đồng EPC ngoài các căn cứ nêu trên thì căn cứ ký kết hợp đồng còn bao gồm dự án đầu tư xây dựng công trình được duyệt và thiết kế FEED (trường hợp thiết kế do tư vấn nước ngoài thực hiện).

Thiết kế FEED là thiết kế được triển khai ở giai đoạn sau khi dự án đầu tư xây dựng công trình được phê duyệt để làm cơ sở triển khai thiết kế chi tiết đối với các công trình do tư vấn nước ngoài thực hiện theo thông lệ quốc tế.

1.6. Các loại hợp đồng trong hoạt động xây dựng

Tuỳ theo quy mô, tính chất, điều kiện thực hiện của dự án đầu tư xây dựng công trình, loại công việc, các mối quan hệ của các bên, hợp đồng trong hoạt động xây dựng có thể có nhiều loại với nội dung khác nhau.

1.6.1. Hợp đồng tư vấn xây dựng

Là hợp đồng xây dựng để thực hiện một, một số hay toàn bộ công việc tư vấn trong hoạt động xây dựng như: lập quy hoạch xây dựng; lập dự án đầu tư xây dựng công trình; khảo sát xây dựng; thiết kế xây dựng công trình; lựa chọn nhà thầu; giám sát thi công xây dựng công trình; quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình; thẩm tra thiết kế, tổng dự toán, dự toán và các hoạt động tư vấn khác có liên quan đến xây dựng công trình.

Hợp đồng tư vấn thực hiện toàn bộ công việc thiết kế xây dựng công trình của dự án là hợp đồng tổng thầu thiết kế.

1.6.2. Hợp đồng thi công xây dựng

Là hợp đồng xây dựng để thực hiện việc thi công xây dựng công trình, hạng mục công trình hoặc phần việc xây dựng theo thiết kế xây dựng công trình.

Hợp đồng xây dựng thực hiện toàn bộ công việc thi công xây dựng công trình của dự án là hợp đồng tổng thầu thi công xây dựng công trình.

Hợp đồng thực hiện toàn bộ công việc thiết kế và thi công xây dựng công trình của dự án là hợp đồng tổng thầu thiết kế và thi công xây dựng công trình.

1.6.3. Hợp đồng cung cấp thiết bị công nghệ (viết tắt là hợp đồng cung cấp thiết bị)

Là hợp đồng thực hiện việc cung cấp thiết bị để lắp đặt vào công trình xây dựng theo thiết kế công nghệ; hợp đồng tổng thầu cung cấp thiết bị công nghệ là hợp đồng cung cấp thiết bị cho tất cả các công trình của một dự án đầu tư.

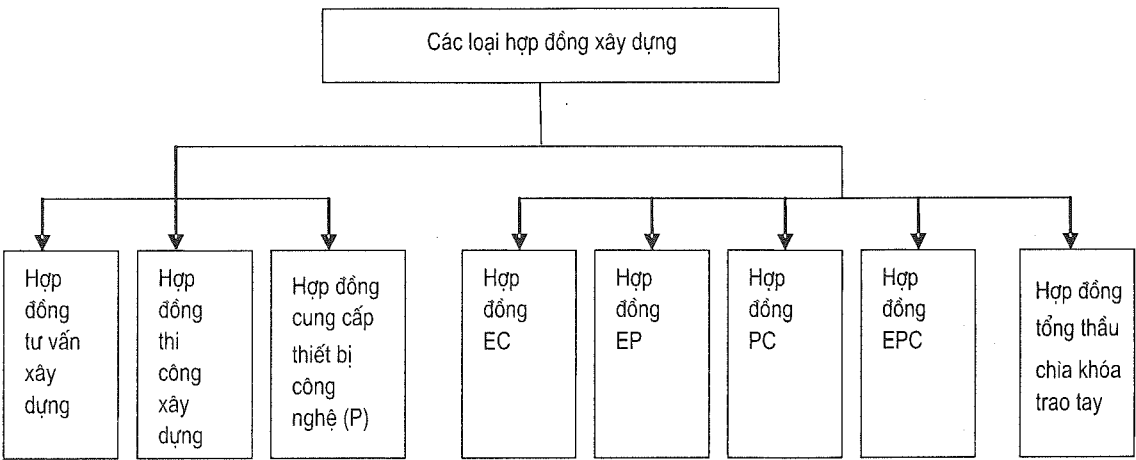
1.6.4. Hợp đồng thiết kế và thi công xây dựng công trình (viết tắt là EC)

Là hợp đồng để thực hiện việc thiết kế và thi công xây dựng công trình, hạng mục công trình; hợp đồng tổng thầu thiết kế và thi công xây dựng công trình là hợp đồng thiết kế và thi công xây dựng tất cả các công trình của một dự án đầu tư.

1.6.5. Hợp đồng thiết kế và cung cấp thiết bị công nghệ (viết tắt là EP)

Là hợp đồng để thực hiện việc thiết kế và cung cấp thiết bị để lắp đặt vào công trình xây dựng theo thiết kế công nghệ; hợp đồng tổng thầu thiết kế và cung cấp thiết bị công

nghe là hợp đồng thiết kế và cung cấp thiết bị công nghệ cho tất cả các công trình của một dự án đầu tư.



Hình 8.1. Phân loại hợp đồng xây dựng

1.6.6. Hợp đồng cung cấp thiết bị công nghệ và thi công xây dựng công trình (PC)

Là hợp đồng để thực hiện việc cung cấp thiết bị công nghệ và thi công xây dựng công trình, hạng mục công trình; hợp đồng tổng thầu cung cấp thiết bị công nghệ và thi công xây dựng công trình là hợp đồng cung cấp thiết bị công nghệ và thi công xây dựng tất cả các công trình của một dự án đầu tư.

1.6.7. Hợp đồng thiết kế - cung cấp thiết bị công nghệ và thi công xây dựng công trình (EPC)

Là hợp đồng để thực hiện các công việc từ thiết kế, cung cấp thiết bị công nghệ đến thi công xây dựng công trình, hạng mục công trình; hợp đồng tổng thầu EPC là hợp đồng thiết kế - cung cấp thiết bị công nghệ và thi công xây dựng tất cả các công trình của một dự án đầu tư.

1.6.8. Hợp đồng tổng thầu chìa khóa trao tay

Là hợp đồng xây dựng để thực hiện toàn bộ các công việc lập dự án, thiết kế, cung cấp thiết bị công nghệ và thi công xây dựng công trình của một dự án đầu tư xây dựng công trình.

1.7. Quản lý thực hiện hợp đồng xây dựng

Trong phạm vi quyền và nghĩa vụ của mình, các bên cần lập kế hoạch và biện pháp tổ chức thực hiện phù hợp với nội dung của hợp đồng đã ký kết nhằm đạt được các thỏa thuận trong hợp đồng.

Tùy từng loại hợp đồng xây dựng, nội dung quản lý thực hiện hợp đồng có thể bao gồm:

- a) Quản lý tiến độ thực hiện hợp đồng;
- b) Quản lý về chất lượng;

- c) Quản lý khối lượng và giá hợp đồng;
- d) Quản lý về an toàn lao động, bảo vệ môi trường và phòng chống cháy nổ;
- đ) Quản lý điều chỉnh hợp đồng và các nội dung khác của hợp đồng.

2. HỒ SƠ VÀ NỘI DUNG HỢP ĐỒNG TRONG HOẠT ĐỘNG XÂY DỰNG

2.1. Hồ sơ hợp đồng xây dựng

Hồ sơ hợp đồng xây dựng bao gồm văn bản hợp đồng và các tài liệu kèm theo hợp đồng.

Hợp đồng bao gồm những nội dung chủ yếu sau: nội dung và khối lượng công việc phải thực hiện; yêu cầu về chất lượng và các yêu cầu kỹ thuật; thời gian và tiến độ thực hiện; điều kiện nghiệm thu, bàn giao; giá hợp đồng, tạm ứng, thanh toán, quyết toán hợp đồng và phương thức thanh toán; thời hạn bảo hành (đối với các hợp đồng xây dựng có công việc phải bảo hành); quyền và nghĩa vụ của các bên; trách nhiệm do vi phạm hợp đồng; ngôn ngữ sử dụng; các thỏa thuận khác tùy theo từng loại hợp đồng.

Các tài liệu kèm theo hợp đồng là bộ phận không tách rời của hợp đồng xây dựng. Tùy theo quy mô, tính chất, phạm vi công việc và loại hợp đồng xây dựng cụ thể các tài liệu kèm theo hợp đồng xây dựng có thể bao gồm:

- a) Thông báo trúng thầu hoặc văn bản chỉ định thầu hoặc văn bản chấp thuận;
- b) Điều kiện riêng, các điều khoản tham chiếu;
- c) Điều kiện chung;
- d) Hồ sơ mời thầu hoặc hồ sơ yêu cầu của bên giao thầu;
- đ) Các bản vẽ thiết kế và các chỉ dẫn kỹ thuật;
- e) Hồ sơ dự thầu hoặc hồ sơ đề xuất của bên nhận thầu;
- g) Biên bản đàm phán hợp đồng, các sửa đổi, bổ sung bằng văn bản;
- h) Các phụ lục của hợp đồng;
- i) Các tài liệu khác có liên quan.

Các bên tham gia hợp đồng thỏa thuận về thứ tự ưu tiên khi áp dụng các tài liệu kèm theo hợp đồng để xử lý mâu thuẫn (nếu có).

2.2. Nội dung và khối lượng công việc, yêu cầu chất lượng và tiến độ thực hiện

2.2.1. Nội dung và khối lượng công việc của hợp đồng xây dựng

Nội dung và khối lượng công việc của hợp đồng xây dựng là những nội dung, khối lượng công việc mà bên giao thầu ký kết với bên nhận thầu và phải được các bên thỏa thuận rõ trong hợp đồng. Nội dung và khối lượng công việc được xác định căn cứ vào hồ sơ mời thầu hoặc hồ sơ yêu cầu, hồ sơ dự thầu hoặc hồ sơ đề xuất, các biên bản đàm phán và các văn bản pháp lý có liên quan. Tùy từng loại hợp đồng xây dựng cụ thể, nội dung công việc thực hiện được xác định như sau:

a) Đối với hợp đồng tư vấn xây dựng: là việc lập quy hoạch; lập dự án đầu tư xây dựng công trình; thiết kế; khảo sát; giám sát thi công xây dựng; thẩm tra thiết kế, dự toán và các công việc tư vấn khác;

b) Đối với hợp đồng thi công xây dựng: là việc cung cấp vật liệu xây dựng, nhân lực, máy và thiết bị thi công và thi công xây dựng công trình;

c) Đối với hợp đồng cung cấp thiết bị công nghệ: là việc cung cấp thiết bị; hướng dẫn lắp đặt, sử dụng, vận hành thử, vận hành, đào tạo và chuyển giao công nghệ (nếu có);

d) Đối với hợp đồng EPC: là việc thiết kế, cung cấp vật tư, thiết bị và thi công xây dựng công trình;

đ) Đối với hợp đồng chìa khóa trao tay: nội dung chủ yếu là việc lập dự án đầu tư; thiết kế; cung cấp thiết bị và thi công xây dựng công trình; đào tạo, hướng dẫn vận hành, bảo dưỡng, sửa chữa; chuyển giao công nghệ; vận hành thử.

2.2.2. Yêu cầu về chất lượng sản phẩm và nghiệm thu, bàn giao sản phẩm hợp đồng xây dựng

** Yêu cầu về chất lượng sản phẩm của hợp đồng xây dựng:*

- Chất lượng sản phẩm của hợp đồng xây dựng phải tuân thủ và đáp ứng các yêu cầu về chất lượng theo quy định của pháp luật. Quy chuẩn, tiêu chuẩn (Quốc tế, Việt Nam, Ngành), tiêu chuẩn dự án áp dụng cho sản phẩm các công việc phải được các bên thỏa thuận trong hợp đồng;

- Đối với thiết bị, hàng hóa nhập khẩu ngoài quy định tại điểm a khoản này còn phải quy định về nguồn gốc, xuất xứ.

** Nghiệm thu, bàn giao sản phẩm các công việc hoàn thành:*

- Các thỏa thuận về quy trình nghiệm thu, bàn giao của các bên tham gia hợp đồng phải tuân thủ đúng các quy định của pháp luật về quản lý chất lượng công trình xây dựng;

- Các công việc cần nghiệm thu, bàn giao; căn cứ nghiệm thu, bàn giao; quy trình, thời điểm nghiệm thu, bàn giao sản phẩm các công việc hoàn thành; thành phần nhân sự tham gia nghiệm thu, bàn giao; biểu mẫu nghiệm thu, bàn giao; các quy định về người ký, các biên bản, tài liệu nghiệm thu, bàn giao phải được các bên thỏa thuận trong hợp đồng;

- Các bên chỉ được nghiệm thu, bàn giao các sản phẩm đáp ứng yêu cầu về chất lượng theo quy định;

- Đối với những công việc theo yêu cầu phải được nghiệm thu trước khi chuyển qua các công việc khác, bên nhận thầu phải thông báo trước cho bên giao thầu để nghiệm thu;

- Đối với các sản phẩm sai sót (chưa bảo đảm yêu cầu của hợp đồng) thì phải được sửa chữa, trường hợp không sửa chữa được thì phải loại bỏ. Bên nào gây ra sai sót thì bên đó phải chịu toàn bộ chi phí liên quan đến sửa chữa, kiểm định lại và các chi phí liên quan đến việc khắc phục sai sót, cũng như tiến độ thực hiện hợp đồng.

2.2.3. Thời gian và tiến độ thực hiện hợp đồng xây dựng

Thời gian thực hiện hợp đồng được tính từ ngày hợp đồng có hiệu lực cho đến khi các bên hoàn thành các nghĩa vụ theo hợp đồng và phải phù hợp với tiến độ thực hiện của dự án.

Bên nhận thầu có trách nhiệm lập tiến độ chi tiết thực hiện hợp đồng trình bên giao thầu chấp thuận để làm căn cứ thực hiện.

Tiến độ thực hiện hợp đồng phải thể hiện các mốc hoàn thành, bàn giao các công việc, sản phẩm chủ yếu.

Đối với hợp đồng thi công xây dựng có quy mô lớn, thời gian thực hiện dài, thì tiến độ thi công được lập cho từng giai đoạn.

Đối với hợp đồng cung cấp thiết bị, tiến độ cung cấp thiết bị phải thể hiện các mốc bàn giao thiết bị, trong đó có quy định về số lượng, chủng loại thiết bị cho từng đợt bàn giao.

Đối với hợp đồng EPC, hợp đồng chìa khóa trao tay, ngoài tiến độ thi công cho từng giai đoạn còn phải lập tiến độ cho từng loại công việc (lập dự án, thiết kế, cung cấp thiết bị và thi công xây dựng).

Khuyến khích việc đẩy nhanh tiến độ hợp đồng trên cơ sở bảo đảm chất lượng sản phẩm của hợp đồng. Trường hợp đẩy nhanh tiến độ đem lại hiệu quả cao hơn cho dự án thì bên nhận thầu được xét thưởng theo thỏa thuận trong hợp đồng.

3. GIÁ HỢP ĐỒNG, TẠM ỨNG, THANH TOÁN VÀ QUYẾT TOÁN HỢP ĐỒNG XÂY DỰNG

3.1. Giá hợp đồng xây dựng

3.1.1. Khái niệm giá hợp đồng xây dựng

Giá hợp đồng xây dựng là khoản kinh phí bên giao thầu cam kết trả cho bên nhận thầu để thực hiện công việc theo yêu cầu về khối lượng, chất lượng, tiến độ, điều kiện thanh toán và các yêu cầu khác theo thỏa thuận trong hợp đồng xây dựng.

Giá hợp đồng phải ghi rõ nội dung các khoản chi phí, các loại thuế, phí (nếu có); giá hợp đồng xây dựng được điều chỉnh phải phù hợp với loại hợp đồng, giá hợp đồng và phải được các bên thỏa thuận trong hợp đồng.

3.1.2. Các loại giá hợp đồng xây dựng

Giá hợp đồng có các loại sau:

a) *Giá hợp đồng trọn gói* là giá hợp đồng không thay đổi trong suốt quá trình thực hiện hợp đồng đối với khối lượng các công việc thuộc phạm vi hợp đồng đã ký kết, trừ trường hợp có bổ sung khối lượng theo quy định.

b) *Giá hợp đồng theo đơn giá cố định* được xác định trên cơ sở đơn giá cố định cho các công việc nhân với khối lượng công việc tương ứng. Đơn giá cố định là đơn giá không thay đổi trong suốt thời gian thực hiện hợp đồng.

c) *Giá hợp đồng theo đơn giá điều chỉnh* được xác định trên cơ sở đơn giá cho các công việc đã điều chỉnh do trượt giá theo các thỏa thuận trong hợp đồng nhân với khối lượng công việc tương ứng. Điều chỉnh giá do trượt giá thực hiện theo phương pháp quy định.

d) *Giá hợp đồng theo thời gian* được xác định trên cơ sở mức thù lao cho chuyên gia, các khoản chi phí ngoài mức thù lao cho chuyên gia và thời gian làm việc (khối lượng) tính theo tháng, tuần, ngày, giờ.

- Mức thù lao cho chuyên gia là chi phí cho chuyên gia, được xác định trên cơ sở mức lương cho chuyên gia và các chi phí liên quan do các bên thỏa thuận trong hợp đồng nhân với thời gian làm việc thực tế (theo tháng, tuần, ngày, giờ).

- Các khoản chi phí ngoài mức thù lao cho chuyên gia bao gồm: chi phí đi lại, khảo sát, thuê văn phòng làm việc và chi phí hợp lý khác.

e) *Giá hợp đồng theo tỷ lệ (%)* được tính theo tỷ lệ (%) giá trị của công trình hoặc giá trị khối lượng công việc. Khi bên nhận thầu hoàn thành tất cả các nghĩa vụ theo hợp đồng, bên giao thầu thanh toán cho bên nhận thầu số tiền bằng tỷ lệ (%) được xác định trong hợp đồng nhân với giá trị công trình hoặc giá trị khối lượng công việc.

Trong một hợp đồng xây dựng có nhiều công việc tương ứng với các loại giá hợp đồng, thì hợp đồng có thể áp dụng kết hợp các loại giá hợp đồng.

3.1.3. Xác định giá hợp đồng

Giá hợp đồng được xác định như sau:

- Trường hợp đấu thầu thì căn cứ vào giá trúng thầu và kết quả thương thảo hợp đồng giữa các bên;

- Trường hợp chỉ định thầu thì căn cứ vào dự toán, giá gói thầu được duyệt, giá đề xuất và kết quả thương thảo hợp đồng giữa các bên.

3.2. Bảo đảm thực hiện hợp đồng xây dựng và tạm ứng hợp đồng

3.2.1. Bảo đảm thực hiện hợp đồng

Bảo đảm thực hiện hợp đồng là việc bên nhận thầu thực hiện một trong các biện pháp đặt cọc, ký quỹ hoặc nộp thư bảo lãnh để bảo đảm thực hiện nghĩa vụ của mình trong thời gian thực hiện hợp đồng.

Bảo đảm thực hiện hợp đồng phải được nộp cho bên giao thầu trước thời điểm hợp đồng có hiệu lực, được bên giao thầu chấp nhận và phải kéo dài cho đến khi chuyển sang thực hiện nghĩa vụ bảo hành; trừ hợp đồng tư vấn xây dựng và những hợp đồng xây dựng theo hình thức tự thực hiện.

Trường hợp bên nhận thầu là nhà thầu liên danh thì từng thành viên phải nộp bảo đảm thực hiện hợp đồng cho bên giao thầu, mức bảo đảm tương ứng với tỷ lệ giá trị hợp đồng mà mỗi thành viên thực hiện. Nếu liên danh có thỏa thuận nhà thầu đứng đầu liên danh nộp bảo đảm thực hiện hợp đồng thì nhà thầu đứng đầu liên danh nộp bảo đảm cho bên giao thầu, từng thành viên nộp bảo đảm thực hiện hợp đồng cho nhà thầu đứng đầu liên

đanh tương ứng với giá trị hợp đồng do mình thực hiện, trừ trường hợp các bên có thỏa thuận khác.

Giá trị bảo đảm thực hiện hợp đồng được quy định trong hồ sơ mời thầu hoặc hồ sơ yêu cầu và tối đa bằng 10% giá hợp đồng; trường hợp để phòng ngừa rủi ro cao thì giá trị bảo đảm thực hiện hợp đồng có thể cao hơn nhưng không quá 30% giá hợp đồng và phải được Người quyết định đầu tư chấp thuận.

Bên nhận thầu không được nhận lại bảo đảm thực hiện hợp đồng trong trường hợp từ chối thực hiện hợp đồng sau khi hợp đồng có hiệu lực và các trường hợp vi phạm được quy định trong hợp đồng.

Bên giao thầu phải hoàn trả cho bên nhận thầu bảo đảm thực hiện hợp đồng khi bên nhận thầu đã chuyển sang nghĩa vụ bảo hành và bên giao thầu đã nhận được bảo đảm bảo hành.

3.2.2. Bảo lãnh tạm ứng hợp đồng

Vấn đề bảo lãnh tạm ứng hợp đồng đặt ra khi các bên thỏa thuận phải có bảo lãnh tiền tạm ứng:

Trước khi bên giao thầu thực hiện việc tạm ứng hợp đồng cho bên nhận thầu, thì bên nhận thầu phải nộp cho bên giao thầu bảo lãnh tạm ứng hợp đồng với giá trị tương đương khoản tiền tạm ứng; trường hợp bên nhận thầu là liên danh các nhà thầu thì từng thành viên trong liên danh phải nộp cho bên giao thầu bảo lãnh tạm ứng hợp đồng với giá trị tương đương khoản tiền tạm ứng cho từng thành viên.

Giá trị của bảo lãnh tạm ứng hợp đồng sẽ được khấu trừ tương ứng với phần giá trị giảm trừ tiền tạm ứng qua mỗi lần thanh toán theo thỏa thuận của các bên.

3.2.3. Tạm ứng hợp đồng xây dựng

Tạm ứng hợp đồng xây dựng là khoản kinh phí mà bên giao thầu ứng trước cho bên nhận thầu để triển khai thực hiện các công việc theo hợp đồng.

Việc tạm ứng hợp đồng được thực hiện ngay sau khi hợp đồng xây dựng có hiệu lực và bên giao thầu đã nhận được bảo lãnh tiền tạm ứng (nếu có).

Mức tạm ứng, thời điểm tạm ứng và việc thu hồi tạm ứng phải được các bên thỏa thuận trong hợp đồng.

Mức tạm ứng tối thiểu được quy định như sau:

- a) Đối với hợp đồng tư vấn là 25% giá hợp đồng;
- b) Đối với hợp đồng thi công xây dựng công trình:
 - 10% giá hợp đồng đối với hợp đồng có giá trị trên 50 tỷ đồng;
 - 15% giá hợp đồng đối với hợp đồng có giá trị từ 10 tỷ đồng đến 50 tỷ đồng;
 - 20% giá hợp đồng đối với các hợp đồng có giá trị dưới 10 tỷ đồng;
- c) Đối với hợp đồng cung cấp thiết bị công nghệ, hợp đồng EPC, hợp đồng chìa khóa trao tay và các loại hợp đồng xây dựng khác: 10% giá hợp đồng.

Bảng 3.1. Các mức tạm ứng đối với các loại hợp đồng xây dựng

Loại hợp đồng	Hợp đồng tư vấn xây dựng	Hợp đồng thi công xây dựng (với giá trị, tỷ đồng)			Hợp đồng cung cấp thiết bị công nghệ, hợp đồng EPC, hợp đồng chìa khóa trao tay...
		< 10	10 ÷ 50	> 50	
Mức tạm ứng tối thiểu (%)	25	20	15	10	10
Mức tạm ứng tối đa (%)	50				

Mức tạm ứng tối đa là 50% giá hợp đồng, trường hợp đặc biệt thì phải được Người quyết định đầu tư cho phép.

Tiền tạm ứng được bắt đầu thu hồi từ lần thanh toán đầu tiên, mức thu hồi từng lần do hai bên thống nhất ghi trong hợp đồng, kết thúc thu hồi khi giá trị thanh toán đạt 80% giá hợp đồng.

Chủ đầu tư có trách nhiệm cùng với nhà thầu tính toán mức tạm ứng hợp lý, quản lý việc sử dụng vốn tạm ứng đúng mục đích, đúng đối tượng, có hiệu quả. Nghiêm cấm việc tạm ứng mà không sử dụng hoặc sử dụng vốn ứng không đúng mục đích. Trường hợp vốn tạm ứng chưa thu hồi nhưng không sử dụng hoặc sử dụng vào việc khác, chủ đầu tư có trách nhiệm thu hồi.

Đối với việc sản xuất các cấu kiện, bán thành phẩm có giá trị lớn, một số vật liệu phải dự trữ theo mùa thì bên giao thầu, bên nhận thầu thỏa thuận kế hoạch tạm ứng và mức tạm ứng để bảo đảm tiến độ thực hiện hợp đồng.

3.3. Thanh toán hợp đồng xây dựng

3.3.1. Quy định chung về thanh toán hợp đồng xây dựng

Việc thanh toán hợp đồng xây dựng phải phù hợp với loại hợp đồng, giá hợp đồng và các điều kiện trong hợp đồng mà các bên đã ký kết.

Các bên thỏa thuận trong hợp đồng về số lần thanh toán, giai đoạn thanh toán, thời điểm thanh toán, thời hạn thanh toán, hồ sơ thanh toán và điều kiện thanh toán.

Bên giao thầu phải thanh toán đầy đủ (100%) giá trị của từng lần thanh toán cho bên nhận thầu sau khi đã giảm trừ tiền tạm ứng, tiền bảo hành công trình theo thỏa thuận trong hợp đồng, trừ trường hợp các bên có quy định khác.

Đối với hợp đồng trọn gói: thanh toán theo tỷ lệ phần trăm giá hợp đồng hoặc giá công trình, hạng mục công trình, khối lượng công việc tương ứng với các giai đoạn thanh toán mà các bên đã thỏa thuận trong hợp đồng, khi thanh toán không đòi hỏi có xác nhận khối lượng hoàn thành chi tiết.

Đối với hợp đồng theo đơn giá cố định và đơn giá điều chỉnh: được thực hiện trên cơ sở khối lượng thực tế hoàn thành (kể cả khối lượng tăng hoặc giảm, nếu có) được nghiệm thu và đơn giá trong hợp đồng hoặc đơn giá đã điều chỉnh do trượt giá theo đúng các thỏa thuận trong hợp đồng.

Đối với hợp đồng theo thời gian việc thanh toán được quy định như sau:

a) Chi phí cho chuyên gia được xác định trên cơ sở mức lương cho chuyên gia và các chi phí liên quan do các bên thỏa thuận trong hợp đồng nhân với thời gian làm việc thực tế được nghiệm thu (theo tháng, tuần, ngày, giờ).

b) Các khoản chi phí ngoài mức thù lao cho chuyên gia thì thanh toán theo phương thức quy định trong hợp đồng.

Đối với hợp đồng theo tỷ lệ (%): thanh toán theo tỷ lệ (%) của giá hợp đồng. Tỷ lệ (%) cho các lần thanh toán do các bên thỏa thuận trong hợp đồng. Khi bên nhận thầu hoàn thành tất cả các nghĩa vụ theo hợp đồng, bên giao thầu thanh toán cho bên nhận thầu số tiền bằng tỷ lệ (%) giá trị công trình hoặc giá trị khối lượng công việc đã hoàn thành được quy định trong hợp đồng.

Đối với hợp đồng sử dụng kết hợp các loại giá hợp đồng thì việc thanh toán phải thực hiện tương ứng với các loại hợp đồng đó.

Việc thanh toán các khối lượng phát sinh (ngoài hợp đồng) chưa có đơn giá trong hợp đồng thực hiện theo các thỏa thuận bổ sung hợp đồng mà các bên đã thống nhất trước khi thực hiện và phải phù hợp với các quy định của pháp luật có liên quan.

Về thời hạn thanh toán:

Thời hạn thanh toán do các bên thỏa thuận nhưng không quá 14 ngày làm việc kể từ ngày bên giao thầu nhận đủ hồ sơ thanh toán hợp lệ theo thỏa thuận trong hợp đồng và được quy định cụ thể như sau:

a) Trong thời hạn quy định (07 ngày làm việc kể từ ngày nhận đủ hồ sơ đề nghị thanh toán hợp lệ của bên nhận thầu), chủ đầu tư phải hoàn thành các thủ tục và chuyển đề nghị thanh toán tới cơ quan cấp phát, cho vay vốn;

b) Trong thời hạn quy định (07 ngày làm việc kể từ ngày nhận đủ hồ sơ thanh toán hợp lệ của chủ đầu tư), cơ quan cấp phát, cho vay vốn phải chuyển đủ giá trị của lần thanh toán cho bên nhận thầu.

3.3.2. Hồ sơ thanh toán hợp đồng xây dựng

Hồ sơ thanh toán hợp đồng xây dựng do bên nhận thầu lập phù hợp với từng loại hợp đồng xây dựng, giá hợp đồng và các thỏa thuận trong hợp đồng. Hồ sơ thanh toán (bao gồm cả biểu mẫu nếu có) phải được ghi rõ trong hợp đồng xây dựng và phải được bên giao thầu xác nhận.

Hồ sơ thanh toán hợp đồng bao gồm các tài liệu chủ yếu sau:

a) Đối với hợp đồng trọn gói

- Biên bản nghiệm thu khối lượng hoàn thành trong giai đoạn thanh toán có xác nhận của đại diện bên giao thầu hoặc đại diện tư vấn (nếu có) và đại diện bên nhận thầu; biên bản nghiệm thu khối lượng này là bản xác nhận hoàn thành công trình, hạng mục công trình, khối lượng công việc phù hợp với phạm vi công việc phải thực hiện theo hợp đồng

(đối với hợp đồng thi công xây dựng phù hợp với phạm vi công việc phải thực hiện theo thiết kế; đối với hợp đồng tư vấn phù hợp với nhiệm vụ tư vấn phải thực hiện) mà không cần xác nhận khối lượng hoàn thành chi tiết;

- Bảng tính giá trị khối lượng phát sinh (nếu có) ngoài phạm vi hợp đồng đã ký kết có xác nhận của đại diện bên giao thầu hoặc đại diện tư vấn (nếu có) và đại diện bên nhận thầu;

- Đề nghị thanh toán của bên nhận thầu cần thể hiện các nội dung: giá trị khối lượng hoàn thành theo hợp đồng, giá trị khối lượng các công việc phát sinh (nếu có), giảm trừ tiền tạm ứng, giá trị đề nghị thanh toán trong giai đoạn sau khi đã bù trừ các khoản này có xác nhận của đại diện bên giao thầu và đại diện bên nhận thầu.

b) Đối với hợp đồng theo đơn giá cố định

- Biên bản nghiệm thu khối lượng hoàn thành thực tế (tăng hoặc giảm so với khối lượng theo hợp đồng) trong giai đoạn thanh toán có xác nhận của đại diện bên giao thầu hoặc đại diện tư vấn (nếu có) và đại diện bên nhận thầu;

- Bảng tính giá trị cho những công việc chưa có đơn giá trong hợp đồng (nếu có), trong đó cần thể hiện cả khối lượng và đơn giá cho các công việc này có xác nhận của đại diện bên giao thầu hoặc đại diện tư vấn (nếu có) và đại diện bên nhận thầu;

- Đề nghị thanh toán của bên nhận thầu cần thể hiện các nội dung: giá trị khối lượng hoàn thành theo hợp đồng, giá trị khối lượng các công việc phát sinh (nếu có), giảm trừ tiền tạm ứng, giá trị đề nghị thanh toán trong giai đoạn sau khi đã bù trừ các khoản này có xác nhận của đại diện bên giao thầu và đại diện bên nhận thầu.

c) Đối với hợp đồng theo đơn giá điều chỉnh

- Biên bản nghiệm thu khối lượng hoàn thành thực tế (tăng hoặc giảm so với khối lượng theo hợp đồng) trong giai đoạn thanh toán có xác nhận của đại diện bên giao thầu hoặc đại diện tư vấn (nếu có) và đại diện bên nhận thầu;

- Bảng tính đơn giá đã điều chỉnh do trượt giá (còn gọi là đơn giá thanh toán) theo đúng thỏa thuận trong hợp đồng có xác nhận của đại diện bên giao thầu hoặc đại diện nhà tư vấn (nếu có) và đại diện bên nhận thầu;

- Bảng tính giá trị cho những công việc chưa có đơn giá trong hợp đồng (nếu có), trong đó cần thể hiện cả khối lượng và đơn giá cho các công việc này có xác nhận của đại diện bên giao thầu hoặc đại diện tư vấn (nếu có) và đại diện bên nhận thầu;

- Đề nghị thanh toán của bên nhận thầu cần thể hiện các nội dung: giá trị khối lượng hoàn thành theo hợp đồng, giá trị khối lượng các công việc phát sinh (nếu có), giảm trừ tiền tạm ứng, giá trị đề nghị thanh toán trong giai đoạn sau khi đã bù trừ các khoản này có xác nhận của đại diện bên giao thầu và đại diện bên nhận thầu.

d) Đối với hợp đồng theo thời gian

- Biên bản nghiệm thu thời gian làm việc thực tế hoặc bảng chấm công (theo tháng, tuần, ngày, giờ) tương ứng với kết quả công việc trong giai đoạn thanh toán có xác nhận của đại diện bên giao thầu hoặc đại diện tư vấn (nếu có) và đại diện bên nhận thầu.

Trường hợp, trong quá trình thực hiện có công việc phát sinh cần phải bổ sung chuyên gia mà trong hợp đồng chưa có mức thù lao cho các chuyên gia này thì các bên phải thỏa thuận và thống nhất mức thù lao trước khi thực hiện. Khi đó, hồ sơ thanh toán phải có bảng tính giá trị các công việc phát sinh (nếu có) ngoài phạm vi công việc phải thực hiện theo hợp đồng và được đại diện các bên: giao thầu hoặc đại diện tư vấn (nếu có) và bên nhận thầu xác nhận;

- Đề nghị thanh toán của bên nhận thầu cần thể hiện các nội dung: giá trị hoàn thành theo hợp đồng, giá trị cho những công việc phát sinh (nếu có), giảm trừ tiền tạm ứng, giá trị đề nghị thanh toán trong giai đoạn sau khi đã bù trừ các khoản này có xác nhận của đại diện bên giao thầu và đại diện bên nhận thầu.

e) Đối với hợp đồng theo tỷ lệ (%)

- Biên bản nghiệm thu khối lượng công việc hoàn thành trong giai đoạn thanh toán có xác nhận của đại diện bên giao thầu hoặc đại diện tư vấn (nếu có) và đại diện bên nhận thầu; biên bản này được xác định căn cứ vào các hồ sơ, tài liệu hay các sản phẩm mà bên nhận thầu đã hoàn thành được bên giao thầu xác nhận tương ứng với các giai đoạn (lần) thanh toán mà các bên đã thỏa thuận trong hợp đồng;

- Bảng tính giá trị cho những công việc phát sinh (nếu có) ngoài phạm vi công việc phải thực hiện theo hợp đồng có xác nhận của đại diện bên giao thầu hoặc đại diện tư vấn (nếu có) và đại diện bên nhận thầu;

- Đề nghị thanh toán của bên nhận thầu cần thể hiện các nội dung: giá trị khối lượng hoàn thành theo hợp đồng, giá trị khối lượng các công việc phát sinh (nếu có), giảm trừ tiền tạm ứng, giá trị đề nghị thanh toán trong giai đoạn sau khi đã bù trừ các khoản này có xác nhận của đại diện bên giao thầu và đại diện bên nhận thầu.

f) Đối với các hợp đồng xây dựng có công việc cung cấp thiết bị thì khối lượng hoàn thành được xác định căn cứ vào hóa đơn của bên nhận thầu hoặc vận đơn; biên bản nghiệm thu, bàn giao thiết bị, giấy chứng nhận xuất xứ và các tài liệu, chứng từ khác có liên quan.

Đối với hợp đồng xây dựng kết hợp các giá hợp đồng, hồ sơ thanh toán cho từng loại hợp đồng thực hiện theo các quy định tương ứng.

3.4. Quyết toán hợp đồng xây dựng

Quyết toán hợp đồng là việc xác định tổng giá trị cuối cùng của hợp đồng xây dựng mà bên giao thầu có trách nhiệm thanh toán cho bên nhận thầu khi bên nhận thầu hoàn thành tất cả các công việc theo thỏa thuận trong hợp đồng.

Hồ sơ quyết toán hợp đồng do bên nhận thầu lập phù hợp với từng loại hợp đồng và giá hợp đồng. Nội dung của hồ sơ quyết toán hợp đồng xây dựng phải phù hợp với các thỏa thuận trong hợp đồng, bao gồm các tài liệu sau:

- Biên bản nghiệm thu hoàn thành toàn bộ công việc thuộc phạm vi hợp đồng;
- Bản xác nhận giá trị khối lượng công việc phát sinh (nếu có) ngoài phạm vi hợp đồng;

- Bảng tính giá trị quyết toán hợp đồng xây dựng (gọi là quyết toán A-B), trong đó nêu rõ phần đã thanh toán và giá trị còn lại mà bên giao thầu có trách nhiệm thanh toán cho bên nhận thầu;

- Hồ sơ hoàn công, nhật ký thi công xây dựng công trình đối với hợp đồng có công việc thi công xây dựng;

- Các tài liệu khác theo thỏa thuận trong hợp đồng.

Thời hạn giao nộp hồ sơ quyết toán hợp đồng do các bên thỏa thuận nhưng không được quá sáu mươi (60) ngày kể từ ngày nghiệm thu hoàn thành toàn bộ nội dung công việc cần thực hiện theo hợp đồng, bao gồm cả công việc phát sinh (nếu có); trường hợp hợp đồng có quy mô lớn thì được phép kéo dài thời hạn giao nộp hồ sơ quyết toán hợp đồng nhưng không quá một trăm hai mươi (120) ngày.

4. ĐIỀU CHỈNH GIÁ VÀ ĐIỀU CHỈNH HỢP ĐỒNG XÂY DỰNG

4.1. Nguyên tắc điều chỉnh giá và điều chỉnh hợp đồng xây dựng

Việc điều chỉnh giá và điều chỉnh hợp đồng xây dựng chỉ áp dụng trong thời gian thực hiện hợp đồng theo hợp đồng đã ký. Khi điều chỉnh giá và hợp đồng xây dựng (giá hợp đồng sau điều chỉnh) không làm vượt tổng mức đầu tư được phê duyệt thì chủ đầu tư được quyền quyết định điều chỉnh, trường hợp vượt tổng mức đầu tư được phê duyệt thì phải báo cáo Người có thẩm quyền quyết định đầu tư cho phép.

Đối với hợp đồng trọn gói thì chỉ được điều chỉnh hợp đồng cho những khối lượng công việc bổ sung ngoài phạm vi hợp đồng đã ký (đối với hợp đồng thi công xây dựng là nằm ngoài phạm vi công việc phải thực hiện theo thiết kế; đối với hợp đồng tư vấn là nằm ngoài nhiệm vụ tư vấn phải thực hiện).

4.2. Điều chỉnh khối lượng công việc trong hợp đồng xây dựng

Khối lượng công việc trong hợp đồng xây dựng chỉ được điều chỉnh trong các trường hợp sau:

- Đối với hợp đồng trọn gói và hợp đồng theo tỷ lệ (%): trường hợp có phát sinh hợp lý những công việc ngoài phạm vi hợp đồng đã ký (đối với hợp đồng thi công xây dựng là khối lượng nằm ngoài phạm vi công việc phải thực hiện theo thiết kế; đối với hợp đồng tư vấn là khối lượng nằm ngoài nhiệm vụ tư vấn phải thực hiện). Trường hợp này, khi điều chỉnh khối lượng mà không làm thay đổi mục tiêu đầu tư hoặc không vượt tổng mức đầu tư được phê duyệt thì chủ đầu tư và nhà thầu tính toán, thỏa thuận và ký kết phụ lục bổ sung hợp đồng; trường hợp làm vượt tổng mức đầu tư được phê duyệt thì phải được Người có thẩm quyền quyết định đầu tư xem xét, quyết định; trường hợp thỏa thuận không được thì khối lượng các công việc phát sinh đó sẽ hình thành gói thầu mới, việc lựa chọn nhà thầu để thực hiện gói thầu này theo quy định hiện hành.

- Đối với hợp đồng theo đơn giá cố định và đơn giá điều chỉnh: trường hợp khối lượng thực tế hoàn thành được nghiệm thu ít hơn hoặc nhiều hơn so với khối lượng trong hợp đồng đã ký thanh toán theo khối lượng hoàn thành thực tế được nghiệm thu.

- Đối với hợp đồng theo thời gian: trường hợp thời gian thực tế ít hơn hoặc nhiều hơn so với thời gian theo hợp đồng đã ký mà bên nhận thầu đã thực hiện thì thanh toán theo thời gian thực tế bên nhận thầu đã thực hiện.

Đối với những khối lượng phát sinh nằm ngoài phạm vi hợp đồng đã ký mà chưa có đơn giá trong hợp đồng, thì các bên tham gia hợp đồng phải thống nhất đơn giá để thực hiện khối lượng công việc này trước khi thực hiện.

4.3. Điều chỉnh giá hợp đồng xây dựng

Việc điều chỉnh giá hợp đồng chỉ áp dụng đối với hợp đồng theo đơn giá cố định, đơn giá điều chỉnh và hợp đồng theo thời gian. Trong hợp đồng xây dựng các bên phải thỏa thuận cụ thể các trường hợp được điều chỉnh giá hợp đồng, trình tự, phạm vi, phương pháp và căn cứ điều chỉnh giá hợp đồng; phương pháp điều chỉnh giá hợp đồng phải phù hợp với loại giá hợp đồng, tính chất công việc trong hợp đồng xây dựng.

Việc điều chỉnh giá hợp đồng được thực hiện thông qua việc điều chỉnh đơn giá, điều chỉnh khối lượng và được quy định như sau:

- Trường hợp khối lượng công việc phát sinh lớn hơn 20% khối lượng công việc tương ứng ghi trong hợp đồng hoặc khối lượng phát sinh chưa có đơn giá trong hợp đồng thì các bên thống nhất xác định đơn giá mới theo nguyên tắc thỏa thuận trong hợp đồng về đơn giá cho khối lượng phát sinh;

- Trường hợp khối lượng phát sinh nhỏ hơn hoặc bằng 20% khối lượng công việc tương ứng ghi trong hợp đồng thì áp dụng đơn giá trong hợp đồng, kể cả đơn giá đã được điều chỉnh theo thỏa thuận của hợp đồng (nếu có) để thanh toán;

- Đối với hợp đồng theo đơn giá cố định và hợp đồng theo thời gian thì khi giá nhiên liệu, vật tư, thiết bị do Nhà nước áp dụng biện pháp bình ổn giá theo quy định của Pháp lệnh giá có biến động bất thường hoặc khi nhà nước thay đổi chính sách về thuế, tiền lương ảnh hưởng trực tiếp đến giá hợp đồng thì được điều chỉnh đơn giá nếu được phép của cấp quyết định đầu tư và các bên có thỏa thuận trong hợp đồng;

- Đối với hợp đồng theo đơn giá điều chỉnh, thì đơn giá trong hợp đồng được điều chỉnh theo phương pháp đã quy định cho những khối lượng công việc mà tại thời điểm ký hợp đồng, bên giao thầu và bên nhận thầu cam kết sẽ điều chỉnh lại đơn giá do trượt giá sau một khoảng thời gian nhất định kể từ ngày hợp đồng có hiệu lực.

** Phương pháp điều chỉnh giá hợp đồng xây dựng:*

Việc áp dụng các phương pháp điều chỉnh giá phải phù hợp với tính chất công việc, loại giá hợp đồng và phải được các bên thỏa thuận trong hợp đồng.

Cơ sở dữ liệu đầu vào để tính toán điều chỉnh giá phải phù hợp với nội dung công việc trong hợp đồng. Trong hợp đồng phải quy định việc sử dụng nguồn thông tin giá hoặc nguồn chỉ số giá của các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền để điều chỉnh giá theo công thức sau:

$$G_{TT} = G_{HD} \times P_n \quad (8.1)$$

trong đó:

G_{TT} - giá thanh toán tương ứng với các khối lượng công việc hoàn thành được nghiệm thu;

G_{HD} - giá trong hợp đồng tương ứng với các khối lượng công việc hoàn thành được nghiệm thu;

P_n - hệ số điều chỉnh (tăng hoặc giảm) được áp dụng cho thanh toán hợp đồng đối với các khối lượng công việc hoàn thành được nghiệm thu trong khoảng thời gian “n”.

Phương pháp xác định P_n :

Theo Thông tư 06/TT-BXD ban hành ngày 25/7/2007 về Hợp đồng trong hoạt động xây dựng thì P_n được xác định như sau:

$$P_n = a + b \frac{L_n}{L_0} + c \frac{E_n}{E_0} + d \frac{M_n}{M_0} + \dots \quad (8.2)$$

trong đó:

a - hệ số cố định, được nêu trong bảng số liệu điều chỉnh tương ứng, thể hiện phần không điều chỉnh của các khoản thanh toán theo hợp đồng;

b, c, d ... - những hệ số biểu hiện tỷ lệ (tỷ trọng) của mỗi phần chi phí liên quan đến việc thực hiện công việc được nêu trong bảng số liệu điều chỉnh tương ứng, như: chi phí nhân công, chi phí máy (thiết bị), chi phí vật liệu, ...

L_n , E_n , M_n , ...- các chỉ số giá hiện thời hoặc những giá điều chỉnh cho thời gian n được thể hiện bằng tiền tệ thanh toán tương ứng, mỗi chỉ số hoặc giá được áp dụng cho một loại chi phí tương ứng trong bảng số liệu điều chỉnh vào thời điểm 28 ngày trước ngày bên nhận thầu nộp hồ sơ thanh toán;

L_0 , E_0 , M_0 , ...- các chỉ số giá cơ bản hoặc những giá điều chỉnh, được thể hiện bằng tiền tệ thanh toán tương ứng, mỗi chỉ số hoặc giá được áp dụng cho một loại chi phí tương ứng trong bảng số liệu điều chỉnh vào thời điểm 28 ngày trước ngày khởi công;

Các hệ số a, b, c, d, ... và các chỉ số L_0 , E_0 , M_0 , ... phải được xác định trong hồ sơ dự thầu và là tài liệu kèm theo hợp đồng.

4.4. Điều chỉnh hợp đồng xây dựng

Điều chỉnh hợp đồng bao gồm điều chỉnh khối lượng, điều chỉnh giá hợp đồng, điều chỉnh tiến độ thực hiện hợp đồng và các nội dung khác (nếu có) mà các bên đã thỏa thuận trong hợp đồng.

Khi điều chỉnh hợp đồng xây dựng không làm thay đổi mục tiêu đầu tư hoặc không vượt tổng mức đầu tư được phê duyệt thì chủ đầu tư được quyền quyết định; trường hợp làm thay đổi mục tiêu đầu tư hoặc vượt tổng mức đầu tư được phê duyệt thì phải được Người có thẩm quyền quyết định đầu tư cho phép.

4.5. Điều chỉnh tiến độ thực hiện hợp đồng xây dựng

Trong hợp đồng xây dựng các bên phải thỏa thuận về các trường hợp được điều chỉnh tiến độ. Trường hợp thời hạn hoàn thành chậm hơn so với tiến độ của hợp đồng thì các bên phải xác nhận rõ trách nhiệm của mỗi bên đối với những thiệt hại do chậm tiến độ gây ra.

Tiến độ thực hiện hợp đồng được điều chỉnh trong các trường hợp sau:

- Do ảnh hưởng của động đất, bão, lũ, lụt, sóng thần, hỏa hoạn, dịch họa hoặc các sự kiện bất khả kháng;
- Thay đổi phạm vi công việc, thiết kế, biện pháp thi công theo yêu cầu của bên giao thầu làm ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện hợp đồng;
- Do việc bàn giao mặt bằng không đúng với các thỏa thuận trong hợp đồng, các thủ tục liên quan ảnh hưởng đến tiến độ thực hiện hợp đồng xây dựng mà không do lỗi của bên nhận thầu gây ra.

Khi điều chỉnh tiến độ hợp đồng không làm kéo dài tiến độ hoàn thành dự án thì chủ đầu tư và nhà thầu thỏa thuận và thống nhất việc điều chỉnh. Trường hợp điều chỉnh tiến độ hợp đồng làm kéo dài tiến độ hoàn thành dự án thì chủ đầu tư phải báo cáo Người quyết định đầu tư xem xét, quyết định.

5. TẠM NGỪNG, CHẤM DỨT, THUỞNG, PHẠT DO VI PHẠM HỢP ĐỒNG XÂY DỰNG

5.1. Tạm ngừng thực hiện công việc trong hợp đồng xây dựng

Các tình huống được tạm ngừng thực hiện công việc trong hợp đồng, quyền được tạm ngừng; trình tự thủ tục tạm ngừng, mức đền bù thiệt hại do tạm ngừng phải được bên giao thầu và bên nhận thầu thỏa thuận trong hợp đồng xây dựng.

Hợp đồng xây dựng được tạm ngừng trong các trường hợp sau:

- Bên giao thầu quyết định ngừng thực hiện công việc trong hợp đồng xây dựng khi bên nhận thầu không đáp ứng các yêu cầu về chất lượng, an toàn lao động và tiến độ theo hợp đồng đã ký kết;
- Bên nhận thầu thực hiện quyền tạm ngừng thực hiện công việc trong hợp đồng xây dựng khi bên giao thầu không thanh toán cho bên nhận thầu (quá 28 ngày kể từ ngày hết hạn thanh toán theo quy định), trừ trường hợp các bên có thỏa thuận khác.

Trước khi một bên tạm ngừng thực hiện công việc trong hợp đồng, thì phải báo cho bên kia biết bằng văn bản, trong đó nêu rõ lý do tạm ngừng thực hiện; bên giao thầu, bên nhận thầu phải có trách nhiệm cùng thương lượng giải quyết để tiếp tục thực hiện đúng thỏa thuận hợp đồng đã ký kết, trừ trường hợp bất khả kháng.

5.2. Chấm dứt hợp đồng xây dựng

Các tình huống được chấm dứt hợp đồng, quyền được chấm dứt; trình tự thủ tục chấm dứt, mức đền bù thiệt hại do chấm dứt phải được các bên thỏa thuận trong hợp đồng xây dựng.

Mỗi bên chỉ có quyền chấm dứt hợp đồng mà không phải bồi thường thiệt hại trong các trường hợp như đã được pháp luật quy định.

Trường hợp đã tạm ngừng mà bên vi phạm không khắc phục lỗi của mình trong khoảng thời gian các bên đã thống nhất mà không có lý do chính đáng thì bên tạm ngừng có quyền chấm dứt hợp đồng.

Trường hợp một bên đơn phương chấm dứt hợp đồng xây dựng mà không phải do lỗi của bên kia gây ra, thì bên chấm dứt hợp đồng phải bồi thường thiệt hại cho bên kia.

Trước khi một bên chấm dứt hợp đồng thì phải thông báo bằng văn bản cho bên kia trước một khoảng thời gian nhất định theo thỏa thuận trong hợp đồng (nhưng không ít hơn hai mươi một ngày) và trong đó phải nêu rõ lý do chấm dứt hợp đồng. Nếu bên chấm dứt hợp đồng không thông báo mà gây thiệt hại cho bên kia, thì phải bồi thường thiệt hại cho bên kia.

Hợp đồng xây dựng không còn hiệu lực kể từ thời điểm bị chấm dứt và các bên phải hoàn tất thủ tục thanh lý hợp đồng trong khoảng thời gian theo thỏa thuận trong hợp đồng (nhưng không quá 45 ngày kể từ ngày chấm dứt hợp đồng). Ngoài thời gian này nếu một bên không làm các thủ tục thanh lý hợp đồng thì bên kia được toàn quyền quyết định việc thanh lý hợp đồng.

- Bên giao thầu có quyền chấm dứt hợp đồng trong các trường hợp sau:
- Bên nhận thầu bị phá sản hoặc chuyển nhượng lợi ích của hợp đồng xây dựng cho chủ nợ của mình mà không có sự chấp thuận của bên giao thầu.
- Bên nhận thầu từ chối thực hiện công việc theo hợp đồng hoặc 45 ngày liên tục không thực hiện công việc theo hợp đồng, trừ trường hợp được phép của bên giao thầu.

Bên nhận thầu có quyền chấm dứt hợp đồng trong các trường hợp sau:

- Bên giao thầu bị phá sản hoặc giải thể.
- Sau 45 ngày liên tục công việc bị ngừng do lỗi của bên giao thầu, trừ trường hợp các bên có thỏa thuận khác.
- Bên giao thầu không thanh toán cho bên nhận thầu sau 45 ngày kể từ ngày bên giao thầu nhận đủ hồ sơ thanh toán hợp lệ, trừ trường hợp các bên có thỏa thuận khác.

Sau 02 ngày kể từ thời điểm chấm dứt hợp đồng xây dựng, bên nhận thầu phải di chuyển toàn bộ vật tư, nhân lực, máy móc, thiết bị và các tài sản khác thuộc sở hữu của mình ra khỏi công trường, nếu sau khoảng thời gian này bên nhận thầu chưa thực hiện việc di chuyển thì bên giao thầu có quyền xử lý đối với các tài sản này.

5.3. Thương hợp đồng, phạt vi phạm hợp đồng

Việc thưởng hợp đồng, phạt vi phạm hợp đồng phải được ghi cụ thể trong hợp đồng; mức thưởng, phạt do các bên tự thỏa thuận nhưng phải phù hợp với quy định của pháp luật.

Mức thưởng không vượt quá 12% giá trị phần hợp đồng làm lợi, mức phạt không vượt quá 12% giá trị hợp đồng bị vi phạm. Nguồn tiền thưởng được trích từ phần lợi nhuận do việc sớm đưa công trình bảo đảm chất lượng vào sử dụng, khai thác hoặc từ việc tiết kiệm hợp lý các khoản chi phí để thực hiện hợp đồng.

5.4. Trách nhiệm do vi phạm hợp đồng xây dựng

Ngoài các trách nhiệm do vi phạm hợp đồng thì bên giao thầu, bên nhận thầu còn phải chịu trách nhiệm do vi phạm hợp đồng cụ thể như sau: *

Bên nhận thầu phải bồi thường cho bên giao thầu trong các trường hợp sau:

- Chất lượng công việc không bảo đảm với thỏa thuận trong hợp đồng hoặc kéo dài thời hạn hoàn thành do lỗi của bên nhận thầu gây ra;
- Do nguyên nhân của bên nhận thầu dẫn tới gây tổn hại cho người và tài sản trong thời hạn bảo hành.

Bên giao thầu phải bồi thường cho bên nhận thầu trong các trường hợp sau:

- Nguyên nhân của bên giao thầu dẫn tới công việc theo hợp đồng bị bỏ dở giữa chừng, thực hiện chậm, ngừng công việc, rủi ro, điều phối máy móc, thiết bị, vật liệu và cấu kiện ứ đọng cho bên nhận thầu;
- Bên giao thầu cung cấp tài liệu, điều kiện cần thiết cho công việc không đúng với các thỏa thuận trong hợp đồng làm cho bên nhận thầu phải thi công lại, tạm ngừng hoặc sửa đổi công việc;
- Trường hợp trong hợp đồng xây dựng quy định bên giao thầu cung cấp nguyên vật liệu, thiết bị, và các yêu cầu khác mà cung cấp không đúng thời gian và yêu cầu theo quy định;
- Bên giao thầu chậm thanh toán thì phải bồi thường cho bên nhận thầu theo lãi suất quá hạn áp dụng cho ngày đầu tiên chậm thanh toán do ngân hàng thương mại mà bên nhận thầu mở tài khoản công bố kể từ ngày đầu tiên chậm thanh toán cho đến khi bên giao thầu đã thanh toán đầy đủ cho bên nhận thầu.

Trường hợp một bên không thực hiện nghĩa vụ hợp đồng hoặc thực hiện nghĩa vụ hợp đồng không phù hợp với quy định thì sau khi thực hiện nghĩa vụ hoặc áp dụng biện pháp sửa chữa còn phải chịu trách nhiệm bồi thường tổn thất nếu bên kia còn bị những tổn thất khác, mức bồi thường tổn thất phải tương đương với mức tổn thất của bên kia.

Nếu một bên vi phạm hợp đồng do nguyên nhân của bên thứ 3, bên vi phạm phải gánh chịu trách nhiệm vi phạm hợp đồng trước bên kia. Tranh chấp giữa bên vi phạm với bên thứ 3 được giải quyết theo quy định của pháp luật.

Nếu hành vi vi phạm hợp đồng của một bên xâm hại tới thân thể, quyền lợi, tài sản của bên kia, bên bị tổn hại có quyền yêu cầu bên kia gánh chịu trách nhiệm vi phạm hợp đồng theo thỏa thuận trong hợp đồng và của pháp luật có liên quan.

6. KHIẾU NẠI VÀ GIẢI QUYẾT TRANH CHẤP HỢP ĐỒNG XÂY DỰNG

6.1. Khiếu nại trong quá trình thực hiện hợp đồng xây dựng

Khiếu nại trong quá trình thực hiện hợp đồng xây dựng được hiểu là khi một bên phát hiện bên kia thực hiện không đúng hoặc không thực hiện nghĩa vụ theo đúng hợp đồng thì có quyền yêu cầu bên kia thực hiện đúng nội dung hợp đồng đã ký. Khi đó bên phát hiện có quyền khiếu nại bên kia về nội dung này.

Khi một bên khiếu nại bên kia thì phải đưa ra các căn cứ, dẫn chứng cụ thể để làm sáng tỏ những nội dung khiếu nại.

Trong thời hạn quy định (30 ngày) kể từ khi phát hiện những nội dung không phù hợp với hợp đồng đã ký, bên phát hiện phải thông báo ngay cho bên kia về những nội dung đó và khiếu nại về các nội dung này. Ngoài khoảng thời gian này nếu không bên nào có khiếu nại thì các bên phải thực hiện theo đúng những thỏa thuận đã ký.

Trong vòng 30 ngày kể từ ngày nhận được khiếu nại, bên nhận được khiếu nại phải đưa ra những căn cứ, dẫn chứng về những nội dung cho rằng việc khiếu nại của bên kia là không phù hợp với hợp đồng đã ký, nếu những căn cứ và dẫn chứng không thuyết phục, không hợp lý thì phải chấp thuận với những khiếu nại của bên kia. Ngoài khoảng thời gian này nếu bên nhận được khiếu nại không có ý kiến thì coi như đã chấp thuận với những nội dung khiếu nại do bên kia đưa ra.

Các khiếu nại của mỗi bên phải được gửi đến đúng địa chỉ giao dịch hoặc địa chỉ trao đổi thông tin mà các bên đã thỏa thuận trong hợp đồng.

6.2. Giải quyết tranh chấp hợp đồng xây dựng

Các bên có trách nhiệm thương lượng giải quyết trên cơ sở nội dung hợp đồng đã ký kết. Trường hợp không đạt được thỏa thuận giữa các bên, việc giải quyết tranh chấp được thực hiện thông qua hòa giải, Trọng tài hoặc Tòa án giải quyết theo quy định của pháp luật.

Trường hợp các bên tham gia hợp đồng có thỏa thuận giải quyết tranh chấp hợp đồng thông qua hòa giải thì cơ quan hoặc tổ chức hòa giải có thể được các bên nêu trong hợp đồng hoặc xác định sau khi có tranh chấp xảy ra.

Trường hợp một bên không đồng ý kết luận hòa giải thì có quyền đề nghị Trọng tài hoặc Tòa án giải quyết; thủ tục giải quyết tranh chấp tại Trọng tài hoặc Tòa án được thực hiện theo quy định của pháp luật.

Thời hạn đề nghị Trọng tài hoặc thời hiệu khởi kiện lên Tòa án giải quyết tranh chấp hợp đồng xây dựng là hai năm, kể từ ngày quyền và lợi ích hợp pháp các bên bị xâm phạm.

Hợp đồng bị vô hiệu, chấm dứt không ảnh hưởng tới hiệu lực của các điều khoản về giải quyết tranh chấp.

7. CÁC NỘI DUNG KHÁC CỦA HỢP ĐỒNG XÂY DỰNG

7.1. Bảo hiểm và bảo hành theo hợp đồng xây dựng

7.1.1. Bảo hiểm

Bảo hiểm công trình xây dựng do chủ đầu tư mua. Trường hợp, phí bảo hiểm này đã được tính vào giá hợp đồng thì bên nhận thầu thực hiện mua bảo hiểm công trình theo quy định.

Bên nhận thầu phải thực hiện mua các loại bảo hiểm cần thiết (bảo hiểm thiết bị, bảo hiểm đối với bên thứ ba) để bảo đảm cho hoạt động của mình theo quy định của pháp luật.

7.1.2. Bảo hành

Bên nhận thầu có trách nhiệm bảo hành công trình, bảo hành thiết bị theo đúng các thỏa thuận trong hợp đồng. Việc bảo hành công trình được quy định như sau:

- Đối với công trình cấp đặc biệt và cấp I: thời hạn bảo hành không ít hơn 24 tháng kể từ ngày chủ đầu tư ký biên bản nghiệm thu đưa công trình vào sử dụng, mức bảo hành là 3% giá trị hợp đồng.

- Đối với các công trình còn lại: thời hạn bảo hành không ít hơn 12 tháng, mức bảo hành là 5% giá trị hợp đồng.

Bảo đảm bảo hành có thể thực hiện bằng hình thức bảo lãnh hoặc hình thức khác do các bên thỏa thuận.

Bên nhận thầu chỉ được hoàn trả bảo đảm bảo hành công trình sau khi kết thúc thời hạn bảo hành và được chủ đầu tư xác nhận đã hoàn thành công việc bảo hành.

Trong thời hạn bảo hành, bên nhận thầu phải thực hiện việc bảo hành trong thời hạn quy định (21 ngày) kể từ ngày nhận được thông báo sửa chữa của bên giao thầu; trong khoảng thời gian này, nếu bên nhận thầu không tiến hành bảo hành thì bên giao thầu có quyền sử dụng tiền bảo hành để thuê tổ chức, cá nhân khác sửa chữa.

7.2. Hợp đồng thầu phụ

Hợp đồng thầu chính hoặc hợp đồng tổng thầu có thể có nhiều hợp đồng thầu phụ. Khi ký hợp đồng thầu phụ, nhà thầu chính hoặc tổng thầu phải thực hiện theo các quy định sau:

- Đối với các nhà thầu phụ không có trong danh sách thầu phụ kèm theo hợp đồng thì phải được chủ đầu tư chấp thuận, trừ trường hợp các bên có thỏa thuận khác.

- Nhà thầu chính hoặc tổng thầu phải chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư về tiến độ, chất lượng, an toàn lao động, bảo vệ môi trường và sai sót của mình và các công việc do các nhà thầu phụ thực hiện;

- Nhà thầu chính hoặc tổng thầu không được giao lại toàn bộ công việc theo hợp đồng cho nhà thầu phụ thực hiện.

Nhà thầu phụ do chủ đầu tư chỉ định (nếu có):

- Nhà thầu phụ do chủ đầu tư chỉ định là một nhà thầu được chủ đầu tư chỉ định cho nhà thầu chính hoặc tổng thầu thuê làm nhà thầu phụ để thực hiện một số phần việc chuyên ngành có yêu cầu kỹ thuật cao hoặc khi thầu chính, tổng thầu không đáp ứng được tiến độ thực hiện hợp đồng sau khi chủ đầu tư đã yêu cầu.

Các bên tham gia ký kết hợp đồng phải thỏa thuận cụ thể về các tình huống chủ đầu tư được chỉ định nhà thầu phụ.

- Nhà thầu chính hoặc tổng thầu có quyền từ chối nhà thầu phụ do chủ đầu tư chỉ định nếu công việc nhà thầu chính hoặc tổng thầu, thầu phụ đang thực hiện vẫn tuân thủ đúng các thỏa thuận trong hợp đồng hoặc có đầy đủ cơ sở cho rằng nhà thầu phụ do chủ đầu tư chỉ định không đáp ứng được các yêu cầu theo hợp đồng.

Chủ đầu tư có thể thanh toán trực tiếp cho nhà thầu phụ trên cơ sở đề xuất thanh toán của nhà thầu chính hoặc tổng thầu, trường hợp này các bên phải thỏa thuận trong hợp đồng thầu chính.

7.3. An toàn lao động, bảo vệ môi trường và phòng chống cháy nổ

Trách nhiệm của các bên về an toàn lao động phải được thỏa thuận trong hợp đồng và được quy định như sau:

- Nhà thầu thi công xây dựng phải lập các biện pháp an toàn cho người và công trình trên công trường xây dựng, kể cả các công trình phụ cận. Trường hợp các biện pháp an toàn liên quan đến nhiều bên thì phải được các bên thống nhất;

- Biện pháp an toàn, nội quy về an toàn lao động phải được thể hiện công khai trên công trường xây dựng để mọi người biết và chấp hành; những vị trí nguy hiểm trên công trường phải bố trí người hướng dẫn, cảnh báo đề phòng tai nạn;

- Nhà thầu thi công xây dựng, chủ đầu tư và các bên có liên quan phải thường xuyên kiểm tra giám sát công tác an toàn lao động trên công trường. Khi phát hiện có vi phạm về an toàn lao động thì phải đình chỉ thi công xây dựng. Người để xảy ra vi phạm về an toàn lao động thuộc phạm vi quản lý của mình phải chịu trách nhiệm trước pháp luật;

- Nhà thầu thi công xây dựng có trách nhiệm đào tạo, hướng dẫn, phổ biến các quy định về an toàn lao động cho người lao động của mình. Đối với một số công việc yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn lao động thì người lao động phải có giấy chứng nhận đào tạo về an toàn lao động;

- Nhà thầu thi công xây dựng có trách nhiệm cấp đầy đủ các trang bị bảo hộ lao động, an toàn lao động cho người lao động theo quy định khi sử dụng lao động trên công trường;

- Khi có sự cố về an toàn lao động, nhà thầu thi công xây dựng và các bên có liên quan có trách nhiệm tổ chức xử lý và báo cáo cơ quan quản lý nhà nước về an toàn lao động theo quy định của pháp luật đồng thời chịu trách nhiệm khắc phục và bồi thường những thiệt hại do nhà thầu không bảo đảm an toàn lao động gây ra.

Trách nhiệm bảo vệ môi trường xây dựng của mỗi bên phải thỏa thuận trong hợp đồng và được quy định như sau:

- Nhà thầu thi công xây dựng phải thực hiện các biện pháp bảo đảm về môi trường cho người lao động trên công trường và bảo vệ môi trường xung quanh, bao gồm có biện pháp chống bụi, chống ồn và thu dọn hiện trường; nước thải, chất thải rắn và các loại chất thải khác phải được thu gom xử lý đạt tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật về môi trường. Đối với những công trình xây dựng trong khu đô thị, phải thực hiện các biện pháp bao che, thu dọn phế thải đưa đến đúng nơi quy định;

- Trong quá trình vận chuyển vật liệu xây dựng, phế thải phải có biện pháp che chắn bảo đảm an toàn, vệ sinh môi trường;

- Nhà thầu thi công xây dựng, chủ đầu tư phải có trách nhiệm kiểm tra giám sát việc thực hiện bảo vệ môi trường xây dựng, đồng thời chịu sự kiểm tra giám sát của cơ quan quản lý nhà nước về môi trường. Trường hợp nhà thầu thi công xây dựng không tuân thủ các quy định về bảo vệ môi trường thì chủ đầu tư, cơ quan quản lý nhà nước về môi trường có quyền tạm ngừng thi công xây dựng và yêu cầu nhà thầu thực hiện đúng biện pháp bảo vệ môi trường;

- Người để xảy ra các hành vi làm tổn hại đến môi trường trong quá trình thi công xây dựng công trình phải chịu trách nhiệm trước pháp luật và bồi thường thiệt hại do lỗi của mình gây ra.

Các bên tham gia hợp đồng xây dựng phải tuân thủ các quy định hiện hành về phòng chống cháy nổ.

7.4. Điện, nước và an ninh công trường

Trong hợp đồng các bên phải thỏa thuận về quyền, nghĩa vụ của mỗi bên trong việc cung cấp, thanh toán chi phí điện, nước và an ninh công trường.

7.5. Vận chuyển thiết bị công nghệ

Bên nhận thầu phải thông báo trước cho bên giao thầu trong thời hạn quy định (ít nhất 21 ngày) về thời điểm giao thiết bị.

Bên nhận thầu phải chịu trách nhiệm về việc đóng gói, bốc xếp, vận chuyển, lưu kho và bảo quản thiết bị, trừ trường hợp các bên có thỏa thuận khác.

Bên nhận thầu phải bồi thường cho bên giao thầu đối với các hư hỏng, mất mát và chi phí phát sinh do việc vận chuyển thiết bị của bên nhận thầu gây ra.

7.6. Rủi ro và bất khả kháng

Rủi ro là nguy cơ ảnh hưởng tiêu cực đến việc thực hiện hợp đồng xây dựng. Trong hợp đồng phải có nội dung quy định trách nhiệm của các bên về việc xử lý rủi ro khi xảy ra của mỗi bên; trách nhiệm của mỗi bên trong trường hợp gặp rủi ro.

Bất khả kháng là một sự kiện rủi ro không thể chống đỡ nổi khi nó xảy ra và không thể lường trước khi ký kết hợp đồng xây dựng như: động đất, bão, lụt, lũ, lụt, sóng thần, lở đất hay hoạt động núi lửa, chiến tranh, dịch bệnh.

Khi một bên bị rơi vào tình trạng bất khả kháng, thì phải thông báo bằng văn bản cho bên kia trong thời gian sớm nhất có thể.

Trong hợp đồng các bên phải thỏa thuận về việc xử lý bất khả kháng như: thông báo về bất khả kháng; trách nhiệm của các bên đối với bất khả kháng; chấm dứt và thanh toán hợp đồng xây dựng trong trường hợp bất khả kháng (nếu có).

Chương 9

TỔ CHỨC VĂN PHÒNG, QUẢN LÝ VĂN BẢN VÀ THÔNG TIN LIÊN LẠC

1. TỔ CHỨC VĂN PHÒNG

1.1. Khái niệm, chức năng, nhiệm vụ của văn phòng

1.1.1. Khái niệm văn phòng

Có nhiều cách hiểu khác nhau về thuật ngữ văn phòng:

Theo cách hiểu "tĩnh", văn phòng là một địa điểm làm việc và có một vị trí địa lý nhất định:

- Văn phòng là phòng làm việc của một lãnh đạo, thủ trưởng hay của một người "quan trọng". Ví dụ văn phòng giám đốc, văn phòng nghị sĩ, văn phòng kiến trúc sư trưởng,...

- Văn phòng là trụ sở làm việc của cơ quan, đơn vị, dự án, là nơi mà các cán bộ công chức của cơ quan, đơn vị đó hàng ngày đến làm việc. Ví dụ văn phòng Bộ, văn phòng UBND, văn phòng công trường,...

Theo cách hiểu "động" văn phòng là một hoạt động:

- Văn phòng là một loại hoạt động trong các tổ chức. Hoạt động này thường được hiểu là gắn liền với các công tác văn thư như thu nhận, bảo quản, lưu trữ thông tin.

Một cách chung nhất, có thể hiểu:

Văn phòng là bộ máy điều hành tổng hợp của cơ quan, tổ chức; là nơi thu thập, xử lý và cung cấp thông tin cho hoạt động quản lý; là nơi chăm lo mọi lĩnh vực phục vụ hậu cần đảm bảo các điều kiện cần thiết cho hoạt động của cơ quan, tổ chức đó.

Hành chính văn phòng là một chức năng tạo sự thuận lợi cho các bộ phận khác trong cơ quan, đơn vị. Để công tác văn phòng đạt kết quả tốt cần có những điều kiện cơ bản sau:

- Bộ máy văn phòng phải được tổ chức thích hợp với quy mô và tính chất hoạt động của cơ quan, đơn vị mà nó phục vụ. Đối với cơ quan, tổ chức lớn, hoạt động đa dạng thì văn phòng phải có đầy đủ các bộ phận với số lượng nhân viên cần thiết để thực hiện mọi

hoạt động văn phòng một cách độc lập, đáp ứng đầy đủ mọi yêu cầu của cơ quan, tổ chức đó. Đối với cơ quan, đơn vị có quy mô nhỏ thì văn phòng có thể gọn nhẹ, tinh giản.

- Văn phòng phải có địa điểm hoạt động, giao dịch nhất định, có các trang thiết bị phù hợp và các điều kiện vật chất cần thiết khác để đảm bảo cho mọi hoạt động của văn phòng.

Trong một dự án xây dựng chủ đầu tư, nhà thầu, tư vấn đều có thể có văn phòng quản lý, điều hành của riêng mình. Các văn phòng này thường có dạng là các dãy nhà tạm hoặc toa xe di động với các trang thiết bị gọn nhẹ, cơ động và thường được đặt ngay tại hoặc gần với công trường xây dựng.

1.1.2. Chức năng của văn phòng

Xuất phát từ quan niệm trên về văn phòng và công tác văn phòng, có thể thấy văn phòng có các chức năng cơ bản sau:

1.1.2.1. Chức năng tham mưu tổng hợp

Tham mưu là nhằm mục đích trợ giúp cho thủ trưởng có cơ sở để lựa chọn quyết định quản lý tối ưu phục vụ cho mục tiêu hoạt động của cơ quan, tổ chức đó.

Muốn có những quyết định đúng đắn, kịp thời có cơ sở và mang tính khoa học, người ra quyết định phải nắm được nhiều lĩnh vực, phải có mặt ở mọi lúc, mọi nơi... Điều này vượt quá khả năng của một con người. Vì lý do đó, người thủ trưởng cần ý kiến tham mưu của lực lượng trợ giúp. Thông thường, theo cơ cấu tổ chức trực tuyến - chức năng, lực lượng trợ giúp về các lĩnh vực chuyên môn nằm ở các phòng ban chức năng. Văn phòng sẽ giúp thủ trưởng trong việc tổng hợp các ý kiến chuyên môn đó, phân tích, chọn lọc để đưa ra những kết luận chung nhất nhằm cung cấp cho thủ trưởng những thông tin, những phương án quyết định kịp thời và đúng đắn.

Như vậy, tham mưu và tổng hợp là 2 mặt gắn kết hữu cơ với nhau trong một chức năng luôn tỏ ra hữu hiệu vì nó mang tính tham vấn, khách quan, không bị gò bó, ràng buộc.

1.1.2.2. Chức năng giúp việc điều hành

Văn phòng là bộ máy trực tiếp giúp cho việc điều hành quản lý của ban lãnh đạo cơ quan, đơn vị, dự án thông qua các công việc cụ thể như xây dựng chương trình, kế hoạch công tác ngày, tuần, tháng, quý... và tổ chức triển khai thực hiện các kế hoạch đó. Văn phòng cũng là nơi thực hiện các hoạt động lễ tân; tổ chức các cuộc họp, các hội nghị, các cuộc đàm phán, thảo luận; tổ chức các chuyến đi công tác của lãnh đạo; soạn thảo và quản lý các văn bản...

1.1.2.3. Chức năng hậu cần

Hoạt động của các cơ quan, đơn vị, dự án không thể thiếu các điều kiện vật chất như nhà cửa, phương tiện, thiết bị, dụng cụ. Văn phòng là bộ phận cung cấp, bố trí, quản lý

các phương tiện, thiết bị, dụng cụ đó để đảm bảo sử dụng chúng có hiệu quả. Số lượng, đặc điểm của các phương tiện vật chất nêu trên phụ thuộc vào đặc điểm và quy mô hoạt động của các cơ quan, đơn vị. Phục vụ một cách tiết kiệm và có hiệu quả là phương châm hoạt động của công tác văn phòng.

Tóm lại, văn phòng là đầu mối giúp việc cho lãnh đạo, thủ trưởng thông qua ba chức năng quan trọng trên đây. Các chức năng này vừa độc lập, vừa hỗ trợ, bổ sung cho nhau và cùng khẳng định sự cần thiết khách quan của văn phòng với tư cách một phòng làm việc và công tác văn phòng với tư cách như một loại hoạt động.

1.1.3. Nhiệm vụ của văn phòng

Các chức năng trên của văn phòng được thể hiện ở các nhiệm vụ cụ thể sau:

a) Tổng hợp chương trình công tác của cơ quan, đơn vị

Mỗi cơ quan, đơn vị, dự án có nhiều kế hoạch do các bộ phận khác xây dựng. Song muốn đạt được mục tiêu chung thì các kế hoạch đó phải được kết nối thành hệ thống kế hoạch hoàn chỉnh, ăn khớp và hỗ trợ cho nhau. Văn phòng là đơn vị tổng hợp kế hoạch tổng thể của cơ quan, đơn vị và đôn đốc các bộ phận khác thực hiện.

Mặt khác, văn phòng có nhiệm vụ trực tiếp xây dựng chương trình, kế hoạch công tác trong quý, tháng, tuần... của ban lãnh đạo, giúp lãnh đạo triển khai, thực hiện các kế hoạch đó.

b) Thu thập, xử lý và quản lý sử dụng thông tin, lưu trữ hồ sơ, tài liệu

Thông tin là căn cứ để thủ trưởng, lãnh đạo đưa ra quyết định kịp thời và đúng đắn. Thông tin bao gồm nhiều loại và từ nhiều nguồn khác nhau. Nhiều khi khối lượng thông tin rất lớn, phức tạp, đa dạng, đa chiều. Việc thu thập và xử lý lượng thông tin này cần phải có bộ phận trợ giúp, đó chính là văn phòng. Các thông tin, công văn, giấy tờ đi và đến đều được văn phòng thu thập, xử lý, phân loại theo những kênh thích hợp để sau đó chuyển phát đi hay lưu trữ.

Văn phòng phải tuân theo những quy định nghiêm ngặt về văn thư, lưu trữ khi thu nhận, xử lý, bảo quản và chuyển phát thông tin. Thông tin được thu thập đầy đủ, kịp thời, được xử lý khoa học, đáp ứng yêu cầu của quản lý là cơ sở để thủ trưởng, lãnh đạo lựa chọn quyết định quản lý.

c) Tư vấn về văn bản

Văn bản là phương tiện ghi tin và truyền tin, là phương tiện lưu trữ và truyền đạt các quyết định quản lý. Văn phòng trợ giúp cho thủ trưởng về công tác soạn thảo văn bản để đảm bảo cho văn bản có đầy đủ nội dung, hình thức theo yêu cầu; đúng thẩm quyền và đúng trình tự thủ tục theo quy định.

d) Truyền đạt và theo dõi việc thực hiện các quyết định quản lý

Văn phòng, thông qua việc chuyển phát thông tin, truyền đạt các quyết định của lãnh đạo. Văn phòng cũng theo dõi việc triển khai thực hiện các quyết định đó, tổng hợp tình hình hoạt động của các bộ phận để báo cáo lãnh đạo, đề xuất các biện pháp phục vụ sự chỉ đạo, điều hành của lãnh đạo.

e) Tổ chức công tác lễ tân, giao tiếp

Văn phòng chịu trách nhiệm trong công tác lễ tân như đón, tiếp khách, bố trí nơi ăn, chốn ở, lịch làm việc với khách, tổ chức các cuộc họp, lễ nghi, khánh tiết của cơ quan, đơn vị. Văn phòng tổ chức giao tiếp, đối nội, đối ngoại, giữ vai trò là cầu nối liên hệ với các cơ quan cấp trên, ngang cấp, cấp dưới và với nhân dân.

g) Bảo đảm nhu cầu hậu cần, quản lý vật tư, tài sản

Nếu không có bộ phận chuyên trách, văn phòng là bộ phận bảo đảm các yếu tố vật chất cho hoạt động của cơ quan, đơn vị thông qua các công việc như lập kế hoạch nhu cầu, dự trù kinh phí, tổ chức mua sắm, cấp phát, theo dõi sử dụng nhằm quản lý chặt chẽ các chi phí văn phòng.

h) Tổ chức công tác bảo vệ

Nếu không có bộ phận chuyên trách, văn phòng có thể có nhiệm vụ tổ chức công tác bảo vệ trật tự, an toàn trong cơ quan, đơn vị. Ngoài ra, văn phòng có thể phối hợp với Công đoàn chăm lo sức khỏe, đời sống vật chất, văn hóa tinh thần cho cán bộ công nhân viên.

Trên đây là những nhiệm vụ chủ yếu của văn phòng trong một cơ quan, đơn vị nói chung. Tùy từng điều kiện cụ thể về đặc điểm, tính chất hoạt động mà từng cơ quan, đơn vị có thể thêm, bớt một số nhiệm vụ cho phù hợp.

1.2. Thiết lập văn phòng và hoạt động văn phòng

1.2.1. Cơ cấu tổ chức văn phòng

Cơ cấu tổ chức văn phòng là tổng hợp các bộ phận khác nhau của văn phòng được bố trí để đảm nhận những nhiệm vụ của công tác văn phòng. Tùy theo lĩnh vực hoạt động, đặc điểm cụ thể của từng cơ quan, đơn vị mà cơ cấu tổ chức của văn phòng sẽ khác nhau. Tuy nhiên, các bộ phận chủ yếu trong cơ cấu tổ chức văn phòng của một cơ quan thường bao gồm:

a) Bộ phận hành chính văn thư

Bộ phận hành chính văn thư có nhiệm vụ quản lý điều hành công tác tiếp nhận, xử lý, bảo quản, bảo mật (nếu cần), chuyển giao văn bản trong và ngoài cơ quan; tổ chức công tác lễ tân, khánh tiết; quản lý sử dụng có hiệu quả các trang thiết bị kỹ thuật phục vụ cho hoạt động của công tác văn thư.

b) Bộ phận tổng hợp

Bộ phận tổng hợp thường có một nhóm chuyên viên có trình độ, có nhiệm vụ nghiên cứu chủ trương, đường lối, chính sách của cấp trên, các lĩnh vực chuyên môn có liên quan; tư vấn cho thủ trưởng trong công tác lãnh đạo, điều hành hoạt động; theo dõi tổng hợp tình hình hoạt động của cơ quan để kịp thời báo cáo cho thủ trưởng và đề xuất các phương án giải quyết.

c) Bộ phận quản trị

Bộ phận quản trị có trách nhiệm cung cấp đầy đủ, kịp thời các phương tiện, điều kiện vật chất cho hoạt động của cơ quan; quản lý, sửa chữa, theo dõi sử dụng các phương tiện vật chất đó nhằm sử dụng tiết kiệm và có hiệu quả.

d) Bộ phận lưu trữ

Bộ phận lưu trữ chịu trách nhiệm thu thập những tài liệu có liên quan đến hoạt động của cơ quan, phân loại, đánh giá, chỉnh lý và thực hiện lưu trữ các tài liệu cần thiết theo quy định của ngành và yêu cầu của cơ quan; tổ chức hướng dẫn công tác lưu trữ, khai thác, sử dụng tài liệu lưu trữ cho các bộ phận của cơ quan.

Ngoài ra văn phòng còn có thể có các bộ phận như tài vụ, tổ chức nhân sự, bảo vệ nếu cơ quan không có bộ phận chuyên trách.

1.2.2. Mô hình tổ chức hoạt động văn phòng

Có 2 mô hình tổ chức hoạt động cho công tác văn phòng, đó là tập trung và phân tán.

1.2.2.1. Mô hình tổ chức hoạt động tập trung

Theo mô hình hoạt động tập trung, mọi công tác văn phòng như công văn, giấy tờ, hồ sơ, tài liệu... đều tập trung vào một địa điểm. Mô hình này có ưu điểm là nâng cao hệ số sử dụng công suất của thiết bị văn phòng, khai thác hiệu quả năng lực của nhân viên văn phòng, giảm chi phí văn phòng. Tuy nhiên mô hình này có nhược điểm là đôi khi công việc quá tải, gây ùn tắc, xử lý không kịp thời, tốn thời gian chờ đợi và có thể dẫn đến trì trệ do phải chuyển giao công việc.

1.2.2.2. Mô hình tổ chức hoạt động phân tán

Theo mô hình phân tán, các hoạt động hành chính văn phòng vẫn đặt tại địa điểm của các bộ phận chuyên môn của nó nhưng phải chịu sự điều phối, tiêu chuẩn hóa và giám sát của người quản lý hành chính văn phòng. Nghĩa là, ở tất cả các bộ phận đều có nhân viên và trang thiết bị để thực hiện các công việc như đánh máy, phôtô tài liệu, xử lý văn bản, lưu trữ văn bản.

Mô hình này hiện nay được sử dụng khá phổ biến vì nó nâng cao tính chủ động của các bộ phận, bảo đảm phục vụ kịp thời, tiết kiệm thời gian chờ đợi. Tuy nhiên, mô hình

hoạt động này cũng có hạn chế là không khai thác hết công suất của thiết bị và năng lực của nhân viên văn phòng, dẫn đến chi phí văn phòng lớn.

1.2.3. Bố trí văn phòng

1.2.3.1. Các yêu cầu đối với việc bố trí văn phòng

Bố trí văn phòng là một nội dung quan trọng của công tác tổ chức văn phòng và có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của công tác này. Vì lý do đó, bố trí văn phòng phải mang tính khoa học. Tùy theo nội dung, tính chất của công việc và hoàn cảnh cụ thể của mỗi cơ quan mà cách bố trí văn phòng có thể khác nhau, song phải đảm bảo các yêu cầu cơ bản sau:

- Tận dụng tối đa mặt bằng, tiết kiệm và sử dụng cơ động diện tích văn phòng.
- Giảm thiểu thời gian và chi phí cho việc di chuyển giữa các bộ phận của văn phòng.

Tạo môi trường thích hợp cho công việc của nhân viên văn phòng nhằm mục tiêu giúp hoàn thành công việc văn phòng với năng suất lao động cao nhất.

- Tạo điều kiện thuận lợi nhất cho công tác thu thập, xử lý thông tin.
- Tiết kiệm chi phí lắp đặt.
- Tuân thủ các quy tắc về an toàn và bảo hộ lao động, đầy đủ ánh sáng, màu sắc trang trí phù hợp, các trang thiết bị thuận tiện và đầy đủ.

1.2.3.2. Các kiểu bố trí văn phòng

a) Văn phòng bố trí kín

Bố trí kín là cách bố trí truyền thống, theo kiểu tách bạch từng phòng, từng bộ phận với tường xây ngăn cách có cửa ra vào có thể đóng kín, khóa khi cần thiết.

Bố trí theo kiểu này có ưu điểm là bảo đảm sự độc lập giữa các bộ phận, không gây ồn ào, mất trật tự, đáp ứng yêu cầu bí mật thông tin khi cần thiết. Nhược điểm của kiểu bố trí này là tốn diện tích sử dụng mặt bằng, thiếu năng động, chi phí lắp đặt lớn, tốn thời gian di chuyển giữa các bộ phận và người phụ trách khó kiểm soát hoạt động của các nhân viên.

b) Văn phòng bố trí mở

Bố trí văn phòng mở là kiểu mà toàn văn phòng là một khoảng không gian rộng lớn được chia nhỏ hoặc ngăn thành từng ô, từng khoang bằng các vật liệu, dụng cụ thích hợp. Để bố trí văn phòng kiểu này người ta có thể sử dụng các loại vách ngăn lửng bằng nhôm, kính mờ hoặc vật liệu nhẹ cách âm, có mối lắp ghép với độ cao thích hợp theo yêu cầu, tính chất của từng loại công việc (độ cao thường vào khoảng 2 m).

Bố trí văn phòng theo kiểu này có ưu điểm là tận dụng được mặt bằng vì không phải sử dụng tường ngăn dầy; tiết kiệm không gian vì các vách ngăn chỉ có một độ cao nhất

định (không sát trần); các vách ngăn có thể điều chỉnh, dịch chuyển, bố trí lại khi cần thiết theo số lượng người để tạo điều kiện làm việc thuận lợi nhất. Các vách ngăn có thể quay lại thành từng khu vực nhỏ để có thể bố trí cho các nhóm nhân viên phụ trách các công việc có liên quan với nhau ở sát cạnh nhau. Các tiểu khu này không có cửa tách hẳn với các tiểu khu khác, có nhiều lối qua lại, vừa tận dụng hết mặt bằng, vừa tạo được các luồng đi lại và vận chuyển tài liệu tiện lợi giảm được thời gian, công sức cho việc di chuyển, nâng cao hiệu quả công việc. Mặt khác, bố trí văn phòng kiểu này giúp nhân viên có điều kiện gần gũi nhau hơn, nâng cao tính tập thể và người phụ trách có thể quán xuyến, theo dõi nhân viên của mình.

Tuy nhiên, bố trí theo kiểu này có nhược điểm là nó yêu cầu một khoảng không gian/diện tích tương đối lớn cho toàn bộ văn phòng; quá trình làm việc dễ gây ồn ào, mất trật tự, ảnh hưởng đến xung quanh, giảm sự tập trung cho công việc và khó bảo đảm bí mật thông tin khi cần thiết.

Tùy theo quy mô công trường mà văn phòng của một dự án xây dựng có thể chỉ là một toa xe di động hay là cả một khu nhà tạm liên hoàn. Để phát huy ưu điểm và hạn chế nhược điểm của cả 2 cách bố trí văn phòng kể trên, người ta có thể bố trí một số bộ phận theo kiểu kín và một số bộ phận thích hợp có thể bố trí tập trung với nhau theo kiểu mở.

1.2.4. Trang thiết bị cho văn phòng

Trang thiết bị cho văn phòng là yếu tố vật chất cần thiết cho hoạt động văn phòng. Tùy theo nhu cầu thực tiễn mà người ta trang bị cho văn phòng những máy móc, thiết bị và đồ dùng khác nhau.

1.2.4.1. Các đồ dùng văn phòng

Đồ dùng văn phòng gồm các loại thông dụng sau:

- Bàn ghế
- Tủ đựng hồ sơ
- Giá đựng tài liệu
- Tủ hoặc mắc áo
- Các đồ vật khác

1.2.4.2. Các trang thiết bị

Các trang thiết bị chủ yếu là các thiết bị dùng cho công tác thu thập và xử lý thông tin, chúng bao gồm:

- Máy tính điện tử.
- Máy photocopy.
- Máy in.

- Máy điện thoại cố định và di động, máy nhắn tin, bộ đàm.
- Fax.
- Máy ghi âm.
- Thiết bị hội nghị: máy điều hòa không khí, quạt gió, quạt máy, máy giảm ồn, hệ thống đèn chiếu sáng, hệ thống loa đài, máy chiếu...

Ngày nay, với những thành tựu của khoa học, máy tính và công nghệ thông tin đã làm cho hoạt động văn phòng thay đổi căn bản. Hầu hết mọi công tác văn phòng đều có thể có sự hỗ trợ của máy tính và các phương tiện sử dụng công nghệ thông tin hiện đại.

Trong các phương tiện hiện đại nêu trên, máy tính và "văn phòng không giấy" được nhắc đến nhiều nhất. Trong "văn phòng không giấy" thông tin không cần sử dụng các biện pháp xử lý thông thường như sao chép, nhân in, chuyển phát mà được xử lý và được sử dụng chung trong mạng nội bộ hoặc truyền trên mạng dưới dạng các thư điện tử (email).

Có các loại mạng sau:

- Mạng đơn giản gồm các máy tính cùng làm việc kết nối với nhau.
- Mạng nội bộ gồm một máy chủ và nhiều máy khách. Máy chủ tiếp nhận, xử lý và cung cấp thông tin theo yêu cầu của các máy khách. Loại mạng này được sử dụng trong các đơn vị có nhiều cấp quản lý cần có sự phân cấp quản lý thông tin.
- Mạng mở rộng: Nếu cơ quan, đơn vị muốn xử lý thông tin đầu ra với một số cơ quan, đơn vị khác ở bên ngoài thì phải đăng ký nối mạng nội bộ với mạng rộng ở bên ngoài.

Hệ thống thông tin toàn cầu với công nghệ Web khai thác mạng INTERNET.

2. QUẢN LÝ THÔNG TIN LIÊN LẠC

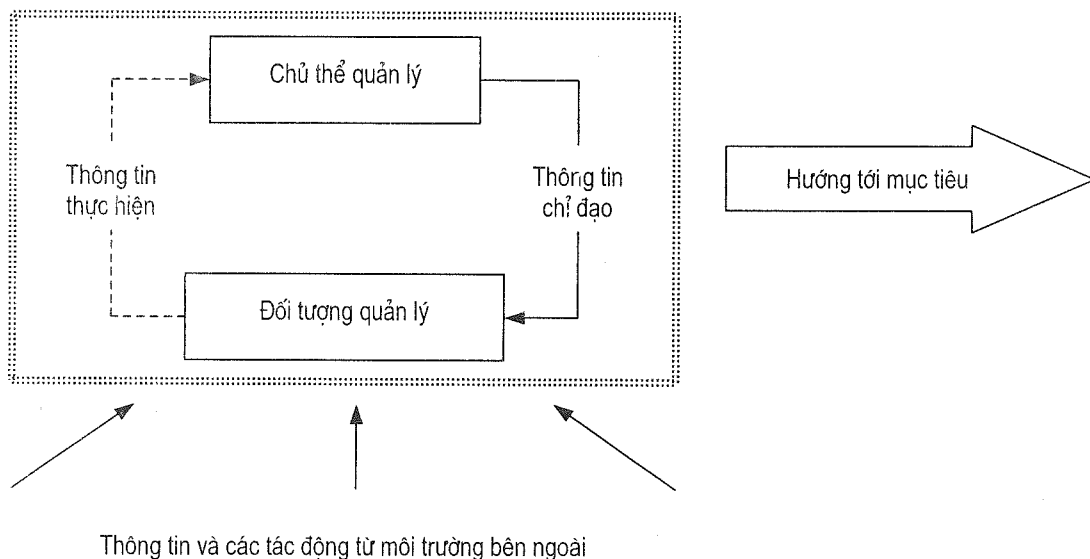
2.1. Khái niệm, vai trò, phân loại thông tin

2.1.1. Khái niệm và các đặc trưng của thông tin

Hiểu một cách chung nhất, thông tin là quá trình trao đổi giữa người gửi và người nhận. Trong mỗi cơ quan, đơn vị, thông tin được xem là mạch máu gắn kết các bộ phận của cơ quan, đơn vị đó lại với nhau tạo thành một hệ thống ổn định. Trong mỗi hệ thống đó nhiều người cùng làm việc, cùng hoạt động để đạt được mục tiêu chung thông qua sự phân công lao động. Những con người đó có hợp tác được với nhau hay không là nhờ có thông tin. Nếu dòng thông tin bị đình trệ thì cả hệ thống sẽ bị tê liệt.

- Quá trình hoạt động quản lý về thực chất là quá trình trao đổi thông tin giữa chủ thể quản lý và đối tượng quản lý, trong đó, chủ thể quản lý đưa ra thông tin dưới hình thức các quyết định quản lý tác động lên đối tượng quản lý nhằm hướng đối tượng quản lý tới

mục tiêu đặt ra. Về phần mình các đối tượng quản lý, trong quá trình thực hiện các quyết định quản lý, chuyển tải các thông tin dưới hình thức báo cáo phản ánh tình hình lên chủ thể quản lý. Thông qua các mối liên hệ ngược, chủ thể quản lý tiếp nhận các thông tin từ đối tượng quản lý để kịp thời có các tác động điều chỉnh, các quyết định quản lý tiếp theo. Đối tượng quản lý tiếp tục thực hiện các quyết định quản lý mới và lại báo cáo... Quá trình quản lý cứ thế tiếp diễn. Hình 9.1 thể hiện các quá trình thông tin trong hoạt động quản lý như một quá trình động.



Hình 9.1. Sơ đồ các quá trình thông tin trong hoạt động quản lý

Như vậy, xét trong lĩnh vực quản lý, *thông tin là tập hợp các phản ánh khác nhau về quá trình ra quyết định, truyền đạt và thực hiện các quyết định quản lý.*

Thông tin có những đặc trưng sau:

- Thông tin gắn liền với một quá trình điều khiển: Bản thân thông tin không có mục đích tự thân. Nó chỉ có ý nghĩa trong một hệ thống có điều khiển nào đó, dù ở bất kỳ hình thức nào (bảng, biểu, ký hiệu, mã hiệu, xung điện ...).

- Thông tin có tính tương đối: quá trình điều khiển luôn luôn nảy sinh những yếu tố bất định do không có đầy đủ thông tin. Điều đó cũng có nghĩa là mỗi thông tin phản ánh một mặt nào đó của hiện tượng, đồng thời nó cũng phụ thuộc vào trình độ và khả năng của nơi nhận thông tin. Tính này thể hiện rõ nét đối với hệ thống kinh tế xã hội vì đó là hệ thống động.

- Tính định hướng của thông tin: thông tin phản ánh mối quan hệ giữa đối tượng được phản ánh và nơi nhận phản ánh. Đây là mối quan hệ 2 ngôi, thiếu một trong 2 ngôi thông tin không có hướng và thực tế không còn ý nghĩa của thông tin nữa.

- Mỗi thông tin đều có vật mang tin và lượng tin: hình thức cụ thể của thông tin là vật mang tin. Có thể nói thông tin là linh hồn còn vật mang tin là cái vỏ vật chất.

2.1.2. Vai trò của thông tin

Thông tin là phương tiện để thống nhất mọi hoạt động của cơ quan, đơn vị nhằm đạt tới mục tiêu chung. Không có hoạt động nào của một tổ chức mà lại không có thông tin. Không có thông tin, không một tổ chức nào có thể thực hiện được bất kỳ một sự điều hành nào cả.

Thông tin là cơ sở để ra các quyết định quản lý. Trong hoạt động quản lý, các cấp quản lý phải trao đổi thông tin với cấp trên, cấp dưới và với môi trường bên ngoài để nắm được mục tiêu, chiến lược, kế hoạch...; nắm được tình hình cấp dưới; nắm được thời cơ và thách thức từ môi trường... để kịp thời ra các quyết định quản lý đúng đắn.

Như vậy, thông tin còn gắn các tổ chức (các cơ quan, đơn vị) với môi trường bên ngoài. Nhờ có trao đổi thông tin mà bất cứ một tổ chức nào cũng trở thành một hệ thống mở, tác động tương hỗ với môi trường xung quanh.

Thông tin còn là phương tiện của hoạt động quản lý. Mọi quyết định quản lý đều được chuyển tải tới người thi hành thông qua hệ thống thông tin. Trong tổng thể các hoạt động quản lý, các hoạt động như thu nhận, xử lý, truyền đạt, lưu trữ thông tin là tiền đề, là cơ sở và công cụ của quản lý. Quá trình quản lý đồng thời là quá trình thông tin.

2.1.3. Phân loại thông tin

Thông tin rất đa dạng và phong phú, có thể được sử dụng vào nhiều mục đích khác nhau và để thuận tiện cho công tác thu thập và xử lý, bảo quản người ta phân loại thông tin theo nhiều tiêu chí khác nhau.

a) Căn cứ vào cấp quản lý

Căn cứ vào các cấp quản lý trong cơ quan, đơn vị với tư cách như một hệ thống thì thông tin bao gồm:

- Thông tin xuống dưới (từ trên xuống): đây là những thông tin đi từ cấp quản lý cao hơn xuống cấp quản lý thấp hơn trong một tổ chức có phân cấp, đó là các lệnh, chỉ thị, quyết định, các văn bản của cấp trên...

Loại thông tin này có thể bị mất mát, thất lạc, bóp méo, hiểu sai nghĩa... nếu nó được truyền qua nhiều cấp khác nhau.

Để chắc chắn thông tin loại này đã đến được đối tượng cần truyền đạt theo đúng hình thức và nội dung mong muốn, cần phải có hệ thống thông tin phản hồi kiểm tra.

- Thông tin lên trên: là thông tin đi từ cấp quản lý thấp hơn lên cấp trên theo hệ thống phân cấp tổ chức. Các hình thức đặc trưng của loại thông tin này là các báo cáo, kháng nghị, khiếu nại, thỉnh cầu, đề nghị, tờ trình...

Dòng thông tin này có thể bị cản trở bởi các nhà quản lý ở các khâu trung gian. Các nhà quản lý ở các khâu trung gian, trong quá trình truyền tin, có thể có các động tác chọn lọc thông tin theo tiêu chí của mình và chỉ truyền đi các thông tin có lợi cho bản thân hoặc nhóm của mình.

Để thông tin lên trên có hiệu quả cần tạo ra cơ chế để cấp dưới có thể tự do bày tỏ quan điểm, tự do trong thông tin liên lạc.

- Thông tin chéo: thông tin chéo bao gồm dòng thông tin truyền theo chiều ngang giữa những người cùng cấp hay ở cấp tổ chức tương đương và dòng thông tin chéo giữa những người ở các cấp khác nhau mà giữa họ không có mối quan hệ báo cáo trực tiếp.

Loại thông tin này được sử dụng để đẩy nhanh quá trình thông tin, cải thiện sự hiểu biết, khả năng phối hợp hành động để đạt mục tiêu chung của tổ chức.

b) Xét theo mối quan hệ bên trong và bên ngoài

- Thông tin bên trong: là những thông tin phát sinh trong nội bộ cơ quan, đơn vị bao gồm các số liệu về đội ngũ cán bộ, nhân lực, vốn, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu...

- Thông tin bên ngoài: bao gồm các thông tin về thị trường như giá cả, chất lượng, chủng loại sản phẩm, sự biến động của tiền tệ, dân cư...

c) Xét theo chức năng của thông tin

- Thông tin chỉ đạo: mang các mệnh lệnh, chỉ thị, chủ trương, nhiệm vụ mục tiêu kinh tế đã định, có các tác động quy định đến mọi phương hướng hoạt động của đối tượng quản lý.

- Thông tin thực hiện: phản ánh kết quả thực hiện quyết định quản lý của từng đối tượng quản lý và phản ánh toàn diện tình hình thực hiện mục tiêu của hệ thống.

d) Xét theo cách truyền tin

- Thông tin có hệ thống: truyền đi theo nội dung và thủ tục đã định trước theo định kỳ và trong thời hạn nhất định, người thu thập thông tin đã biết trước. Gồm có:

- + Các báo cáo thống kê được duyệt;

- + Thông tin về tình hình hoạt động hàng ngày, hoặc hàng tháng, quý.

- Thông tin không có hệ thống là những thông tin được truyền đi khi có sự kiện đột xuất nảy sinh trong quá trình hoạt động hoặc xảy ra ngoài môi trường, mang tính chất ngẫu nhiên, tạm thời.

e) Theo nội dung của thông tin

- Thông tin về khoa học - kỹ thuật.

- Thông tin về chính trị, kinh tế.

- Thông tin văn hóa, xã hội.

- Thông tin về tự nhiên, môi trường.

- Thông tin về an ninh, quốc phòng...

g) Xét theo số lần gia công

- Thông tin ban đầu: là những thông tin thu thập ban đầu chưa qua xử lý.
- Thông tin đã qua xử lý: tức là các báo cáo, biểu mẫu đã được chỉnh lý theo một yêu cầu nào đó.

h) Theo tiêu chí thời gian

- Thông tin quá khứ: thông tin quá khứ phản ánh sự vật, hiện tượng đã xảy ra. Thông tin loại này sử dụng làm cơ sở để xây dựng các kế hoạch, để đánh giá tình hình...
- Thông tin hiện tại: phản ánh kết quả hoạt động và sự phát triển của hệ thống được ghi nhận tại thời điểm xuất phát của thông tin. Những tin tức này luôn luôn có tính thời sự.
- Thông tin tương lai: là các dự báo, dự đoán trên cơ sở các thông tin quá khứ và hiện tại. Thông tin dạng này giúp nhà quản lý trong vấn đề xác định hướng vận động, những khó khăn, thuận lợi, những vấn đề cần giải quyết trong tương lai để chủ động điều chỉnh hành động cho phù hợp với những diễn biến có thể xảy đến.

2.1.4. Yêu cầu đối với thông tin

a) Tính chính xác và trung thực

- Thông tin cần được đo lường chính xác và phải được chi tiết hoá đến mức độ cần thiết làm căn cứ cho việc đề ra quyết định được đúng đắn mà tiết kiệm được chi phí...
- Thông tin cần phản ánh trung thực tình hình khách quan của đối tượng quản lý và môi trường xung quanh để có thể trở thành kim chỉ nam tin cậy cho quản lý.

b) Tính kịp thời và linh hoạt

- Thời gian là kẻ thù của thông tin, thời gian làm cho thông tin trở nên lỗi thời và vô ích. Tính kịp thời của thông tin được quyết định bởi những điều kiện cụ thể, bởi độ chín muồi của vấn đề.
- Thu thập và xử lý thông tin quá sớm sẽ không có mục đích vì vấn đề chưa chín muồi và sự thay đổi của tình hình diễn ra sau đó làm cho thông tin trở nên vô dụng. Thu thập và xử lý thông tin quá muộn dẫn đến ra quyết định không kịp thời, làm cho quyết định kém hiệu quả.

Mâu thuẫn giữa tính đầy đủ và kịp thời được khắc phục bằng cách hoàn thiện kỹ thuật và công nghệ xử lý thông tin, nâng cao trình độ chuyên môn cho người làm công tác thông tin.

- Thông tin cần tiện lợi cho việc sử dụng.

c) Tính đầy đủ

- Bảo đảm cung cấp cho chủ thể quản lý những thông tin cần và đủ để ra quyết định có cơ sở khoa học và tác động có hiệu quả đến đối tượng quản lý.

- Tránh tình trạng thiếu hoặc thừa thông tin.

d) Tính hệ thống và tổng hợp

- Kết hợp các loại thông tin khác nhau theo trình tự nghiêm ngặt nhằm phục vụ cho việc quản lý có hiệu quả.

- Làm cho chủ thể quản lý có thể xem xét đối tượng quản lý với toàn bộ tính phức tạp, đa dạng của nó, điều chỉnh sự hoạt động của đối tượng quản lý cho phù hợp với từng tình huống cụ thể.

e) Tính cô đọng và logic

Thông tin phải cô tính nhất quán, có luận cứ, không có chi tiết thừa, tính có ý nghĩa của vấn đề, tính rõ ràng của mục tiêu đạt tới nhờ sử dụng thông tin. Thông tin phải có tính đơn nghĩa để tránh các cách hiểu khác nhau.

2.2. Tổ chức công tác thông tin

2.2.1. Nguyên tắc xây dựng hệ thống thông tin

- Căn cứ vào nhu cầu thông tin của cơ quan quản lý các cấp để xác định cấu trúc của hệ thống thông tin. Hệ thống thông tin là một bộ phận của hệ thống quản lý, nó thực hiện chức năng cung cấp những thông tin cần thiết cho quản lý.

- Thuận tiện cho việc sử dụng, hệ thống thông tin cần gọn nhẹ, phù hợp với trình độ của cán bộ quản lý, công tác thông tin cần được tổ chức cho phù hợp với quy chế về quyền hạn, trách nhiệm của từng bộ phận quản lý và với tác phong của người lãnh đạo.

- Đưa tin vào một lần và sử dụng nhiều lần.

- Mô hình hoá các quá trình thông tin:

Hệ thống thông tin cần đảm bảo sự trao đổi qua lại giữa các bộ phận trong tổ chức. Muốn có sự tương thích giữa các hệ thống thông tin, phải thống nhất sự phân loại đối tượng, nội dung của các chỉ tiêu, cách ghi chép, thu thập, phân tổ, hình thành các biểu mẫu thống kê.

- Kết hợp xử lý thông tin: Làm sao cho cán bộ quản lý nói chung và người lãnh đạo nói riêng không phải bận tâm về việc xử lý thông tin, dành thời gian tập trung vào các hoạt động sáng tạo như xây dựng và lựa chọn các phương án quyết định.

- Đảm bảo sự phát triển liên tục, không ngừng của hệ thống thông tin, phải từng bước hợp lý hoá hệ thống thông tin để có thể đảm bảo thu thập, xử lý và cung cấp cho quản lý những thông tin chính xác và kịp thời.

- Cán bộ quản lý và người lãnh đạo phải trực tiếp tham gia vào việc thiết kế và xây dựng hệ thống thông tin. Chỉ bản thân họ mới xác định được thành phần, mức độ chi tiết và hình thức biểu hiện của thông tin.

- Bảo đảm tính hiệu quả của hệ thống thông tin. Hệ thống thông tin cần được xây dựng theo quan điểm hệ thống, chú ý phối hợp các chức năng và các bộ phận của cơ quan quản lý. Mọi thay đổi trong hệ thống thông tin đều phải có luận cứ khoa học, xác định rõ nhu cầu thông tin: chi phí thu thập, xử lý, cung cấp thông tin, mục đích hoàn thiện và kết quả dự kiến có thể mang lại.

2.2.2. Nội dung tổ chức công tác thông tin

Công tác thông tin có thể được tổ chức qua các nội dung sau:

a) Xác định nhu cầu thông tin

Để tiến hành thu thập thông tin, trước hết cần xác định nhu cầu thông tin.

Thông tin, như đã xem xét ở trên, là rất phong phú và đa dạng, nhưng không phải tất cả các thông tin đều có giá trị như nhau. Vì vậy cần xác định rõ số lượng, loại thông tin, hình thức thông tin... cần thu thập. Đây là cơ sở để hình thành hệ thống thông tin nội bộ, giúp giảm nhẹ tình trạng thiếu hoặc thừa thông tin, thông tin không thích hợp.

b) Xây dựng và tổ chức nguồn thông tin

Thông tin nội bộ có thể được thu thập thông qua hệ thống các báo cáo, biên lai, chứng từ, hóa đơn, sổ sách... được tổ chức trong nội bộ cơ quan, đơn vị.

Thông tin bên ngoài có thể được thu thập thông qua các tài liệu tham khảo, sách báo, tạp chí, đài phát thanh truyền hình, mạng thông tin...

c) Thu thập thông tin

Thông tin có thể thu thập theo mô hình liên tục, định kỳ hay đột xuất. Trong mô hình thu thập thông tin cần xác định rõ trách nhiệm, nhiệm vụ cho từng bộ phận, cá nhân, trong đó, trách nhiệm chủ yếu thuộc về các bộ phận chức năng và văn phòng.

d) Phân tích, xử lý thông tin

Phân tích, xử lý thông tin đòi hỏi nhà quản lý phải sử dụng sự hiểu biết của mình để phân tích, đánh giá nguồn tài liệu, số liệu đã thu được để sản xuất ra các thông tin đầu ra cung cấp cho các đối tượng cần thiết. Yêu cầu đặt ra là phải tổng hợp được tình hình, phản ánh đúng bản chất của sự vật và hiện tượng. Muốn vậy phải kiểm tra tính chính xác, hợp lý của tài liệu, hệ thống, chỉnh lý, tổng hợp tài liệu... trước khi tiến hành phân tích. Công việc này đòi hỏi không chỉ trình độ mà cả tinh thần trách nhiệm của nhà quản lý.

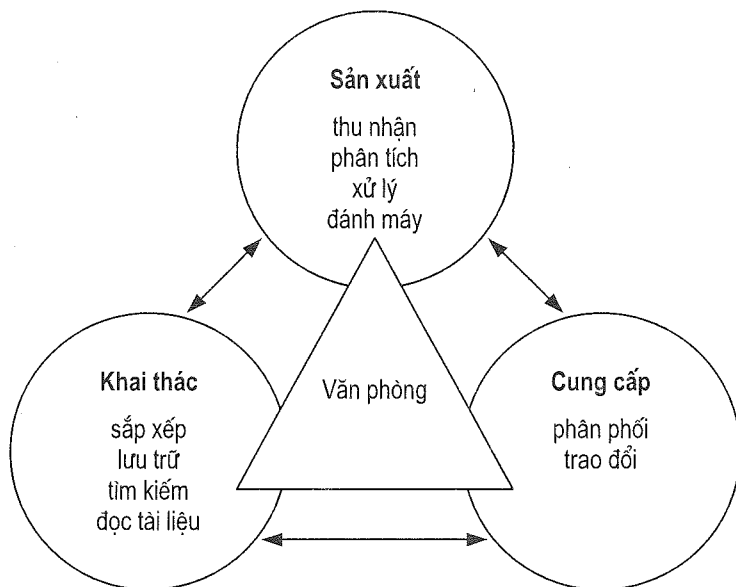
e) Cung cấp, phổ biến thông tin

Các thông tin đầu ra cần được cung cấp, phổ biến nhanh chóng và kịp thời đến các đối tượng theo yêu cầu thông qua các hình thức phù hợp (văn bản, hội nghị, trao đổi qua điện thoại, nói chuyện trực tiếp...).

g) Lưu trữ, bảo quản thông tin

Thông tin được sử dụng không chỉ một lần, vì vậy cần được bảo quản, lưu trữ để sử dụng về sau. Bảo quản, lưu trữ thông tin, tùy theo hình thức của vật mang tin (văn bản, băng hình, hình ảnh...) mà phải được tiến hành theo các phương pháp khoa học phù hợp, theo đúng yêu cầu của nghiệp vụ này.

Hình 9.2 mô tả các nội dung cơ bản của công tác thông tin.



Hình 9.2. Các nội dung của công tác thông tin

3. QUẢN LÝ VĂN BẢN

3.1. Khái niệm, phân loại và chức năng của văn bản quản lý

3.1.1. Khái niệm văn bản quản lý

Văn bản nói chung là một phương tiện ghi và truyền đạt thông tin bằng ngôn ngữ (hay ký hiệu) nhất định. Tùy theo lĩnh vực hoạt động quản lý đối với các mặt đời sống xã hội mà văn bản có những hình thức và nội dung khác nhau.

Văn bản quản lý là văn bản được hình thành và sử dụng trong hoạt động quản lý, chúng được sử dụng như một phương tiện để ghi lại và truyền đạt các quyết định quản lý hoặc các thông tin cần thiết hình thành trong quản lý.

Văn bản quản lý Nhà nước những thông tin quản lý thành văn do các cơ quan Nhà nước ban hành theo thẩm quyền, thủ tục và trình tự nhất định nhằm điều chỉnh các mối quan hệ quản lý hành chính qua lại giữa các cơ quan Nhà nước với nhau, giữa các cơ quan Nhà nước với các tổ chức, các cá nhân.

Các cơ quan Nhà nước có thể hiểu là các cơ quan, đoàn thể, các tổ chức kinh tế, xã hội, đơn vị quân đội... do Nhà nước thành lập.

Văn bản quản lý Nhà nước thể hiện ý chí, mệnh lệnh, mang tính quyền lực Nhà nước, là phương tiện để điều chỉnh những quan hệ xã hội thuộc phạm vi Nhà nước, đồng thời thể hiện kết quả hoạt động quản lý của các cơ quan, tổ chức.

Văn bản quản lý Nhà nước khác biệt so với các văn bản thông thường ở quy trình soạn thảo, thể thức văn bản, hiệu lực pháp lý được quy định bởi các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền.

3.1.2. Phân loại văn bản quản lý Nhà nước

Văn bản quản lý được phân loại theo hiệu lực pháp lý, theo hình thức và thẩm quyền ban hành và một số dấu hiệu khác.

3.1.2.1. Phân loại theo hiệu lực pháp lý

a) Văn bản quy phạm pháp luật

Văn bản quy phạm pháp luật là văn bản do các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền ban hành theo thủ tục, trình tự luật định trong đó có các quy tắc xử sự chung được Nhà nước bảo đảm thực hiện nhằm điều chỉnh các quan hệ xã hội theo định hướng xã hội chủ nghĩa.

Như vậy, văn bản quy phạm pháp luật phải có các yếu tố sau:

- Do cơ quan Nhà nước có thẩm quyền ban hành với hình thức tương ứng theo luật định.
- Chứa đựng các quy tắc xử sự chung được áp dụng nhiều lần, đối với mọi đối tượng hoặc một nhóm đối tượng, có hiệu lực trong phạm vi toàn quốc hoặc từng địa phương.
- Được Nhà nước bảo đảm thi hành bằng các biện pháp tuyên truyền, giáo dục, thuyết phục, các biện pháp tổ chức hành chính, kinh tế, cưỡng chế, các quy định chế tài đối với người có hành vi vi phạm.

Văn bản quy phạm pháp luật là nền tảng và cơ sở để xây dựng hệ thống văn bản quản lý Nhà nước.

b) Văn bản cá biệt

Văn bản cá biệt là các văn bản áp dụng luật pháp, chỉ chứa đựng các quy tắc xử sự riêng do các cơ quan Nhà nước có thẩm quyền ban hành theo chức năng, nhiệm vụ của mình. Loại văn bản này thường được sử dụng để giải quyết một vụ việc cụ thể, ví dụ: quyết định nâng lương, khen thưởng, kỷ luật, điều động công tác, bổ nhiệm, miễn nhiệm cán bộ công chức; quyết định xử phạt vi phạm hành chính; chỉ thị phát động phong trào thi đua...

c) Văn bản hành chính

Văn bản hành chính là những văn bản để điều hành thực thi các văn bản quy phạm pháp luật; để giải quyết các công việc cụ thể; để phản ánh tình hình, giao dịch, trao đổi công tác, ghi chép công việc của cơ quan, đơn vị.

d) Văn bản chuyên môn, nghiệp vụ

Văn bản chuyên môn nghiệp vụ là các văn bản mang tính chất chuyên môn, kỹ thuật riêng của từng cơ quan, đơn vị để thực hiện các công việc của mình, ví dụ: hóa đơn, hợp đồng, bản vẽ thiết kế...

Như vậy, trong các dự án xây dựng người ta phải làm việc với tất cả các loại văn bản quản lý kể trên. Song, một dự án xây dựng người ta chỉ có thể ra các văn bản không thuộc phạm vi của các văn bản quy phạm pháp luật.

3.1.2.2. Phân loại theo hình thức văn bản và thẩm quyền ban hành

a) Các văn bản quy phạm pháp luật

Các hình thức và thẩm quyền ban hành văn bản quy phạm pháp luật là:

- Quốc hội ban hành: hiến pháp, luật, bộ luật, nghị quyết.
- Ủy ban thường vụ quốc hội: pháp lệnh, nghị quyết.
- Chủ tịch nước: lệnh, quyết định.
- Chính phủ: nghị quyết, nghị định.
- Thủ tướng chính phủ: quyết định, chỉ thị.
- Các Bộ trưởng, thủ trưởng cơ quan ngang Bộ, thủ trưởng cơ quan thuộc Chính phủ: quyết định, chỉ thị, thông tư.
- Hội đồng thẩm phán tòa án nhân dân tối cao: nghị quyết.
- Viện trưởng viện kiểm sát nhân dân tối cao: quyết định, chỉ thị, thông tư.
- Hội đồng nhân dân các cấp: nghị quyết.
- UBND các cấp: quyết định, chỉ thị.
- Ngoài ra, các cơ quan Nhà nước có thể phối hợp với nhau hoặc với các tổ chức chính trị - xã hội khác để ban hành thông tư liên tịch để giải thích, hướng dẫn thực hiện một văn bản nào đó của cơ quan Nhà nước cấp trên.

b) Các văn bản hành chính

Những văn bản cũng do cơ quan Nhà nước có thẩm quyền ban hành nhưng không có đầy đủ các yếu tố của văn bản quy phạm pháp luật nêu trên, nhằm để giải quyết những vụ việc cụ thể đối với những đối tượng cụ thể, thì được coi là văn bản hành chính.

Văn bản hành chính nhằm thực thi các văn bản quy phạm pháp luật, giải quyết những tác nghiệp cụ thể của hoạt động quản lý; thông tin, báo cáo tình hình lên cấp trên; chỉ

đạo hướng dẫn đơn đốc, kiểm tra cấp dưới; trao đổi giao dịch, liên hệ công việc giữa các cơ quan, đơn vị; thông tin, ghi chép những công việc thuộc nội bộ cơ quan.

Các hình thức văn bản hành chính được ban hành và sử dụng ở các cơ quan Nhà nước Việt Nam hiện nay bao gồm:

- Thông cáo: hình thức văn bản cao nhất của cơ quan Nhà nước để công bố với nhân dân về một quyết định, một sự kiện quan trọng nào đó.

- Thông báo: hình thức văn bản của một tổ chức hoặc cơ quan dùng để thông tin cho cơ quan, tổ chức cấp dưới hoặc ngang cấp về tình hình hoạt động hoặc vấn đề khác để biết, để thực hiện.

- Chương trình: dùng để trình bày dự kiến về một loạt những hoạt động trong một khoảng thời gian nhất định.

- Kế hoạch công tác: trình bày có hệ thống dự kiến về việc tổ chức thực hiện nhiệm vụ công tác hoặc công việc trong một thời gian nhất định.

- Đề án: dùng để trình bày hệ thống ý kiến về một việc cần làm, cần nêu ra để thảo luận, thông qua, xin ý kiến...

- Báo cáo: gửi cấp trên để tường trình hoặc xin ý kiến về một/một số vấn đề, vụ việc nhất định để sơ kết/tổng kết công tác đã qua hoặc dự kiến sắp tới của một cơ quan, tổ chức; để trình bày một vấn đề, sự việc, một đề tài trước hội nghị hay trước một/một số cơ quan có trách nhiệm.

- Tờ trình: đề xuất với cấp trên phê chuẩn một chủ trương, phương án công tác; một chính sách, chế độ, tiêu chuẩn, định mức hoặc sửa đổi, bổ sung chế độ, chính sách hiện hành.

- Biên bản: để ghi lại một phần hay đầy đủ diễn biến, kết quả của một hội nghị, cuộc họp; ghi lại những vụ việc xảy ra có xác nhận của đương sự và những người làm chứng liên quan đến vụ việc đó.

- Công điện: dùng để thông tin hoặc truyền đạt mệnh lệnh của một tổ chức hoặc của người có thẩm quyền trong những trường hợp khẩn cấp.

- Hợp đồng: dùng để ghi lại kết quả đã được thỏa thuận giữa các cơ quan với nhau, giữa cơ quan với cá nhân về một việc nào đó, trong đó ghi rõ quyền lợi và nghĩa vụ mà các bên ký kết hợp đồng phải thực hiện và các biện pháp xử lý khi các bên không thực hiện đúng hợp đồng.

- Công văn: sử dụng vào việc giao dịch giữa các cơ quan Nhà nước, các tổ chức chính trị - xã hội với nhau và với công dân để thực hiện chức năng nhiệm vụ của mình.

- Giấy chứng nhận: cấp cho cán bộ công nhân viên khi đi liên hệ, giao dịch để thực hiện nhiệm vụ được giao hoặc giải quyết các công việc của bản thân.

- Giấy đi đường: cấp cho các cá nhân khi được cử đi công tác dùng để tính tiền phụ cấp trong thời gian được cử đi công tác.

- Giấy nghỉ phép: cấp cho cán bộ công nhân viên khi được nghỉ phép xa nơi công tác, dùng thay giấy đi đường và làm căn cứ để thanh toán tiền đi đường.

- Giấy mời: dùng để mời đại diện của cơ quan hoặc cá nhân tham dự một công việc nào đó.

- Phiếu gửi: hình thức văn bản kèm theo văn bản đi (công văn đi). Người nhận văn bản có nhiệm vụ ký xác nhận vào phiếu gửi trả lại cho cơ quan gửi làm bằng chứng cho việc văn bản đã đến đúng nơi nhận văn bản.

3.1.3. Chức năng của văn bản quản lý

3.1.3.1. Chức năng thông tin

Đây là chức năng cơ bản và chung nhất của mọi loại văn bản.

Văn bản chứa đựng và chuyển tải thông tin từ đối tượng này qua đối tượng khác. Giá trị của văn bản được quy định bởi giá trị thông tin chứa đựng trong đó.

Thông qua hệ thống văn bản của các cơ quan người ta có thể thu thập được thông tin phục vụ cho các hoạt động tiếp theo của quá trình quản lý. Đó là:

- Thông tin về chủ trương, đường lối của Đảng và Nhà nước liên quan đến mục tiêu và phương hướng hoạt động của cơ quan, đơn vị.

- Thông tin về phương thức hoạt động, mục tiêu, nhiệm vụ, quan hệ công tác giữa các cơ quan, đơn vị.

- Thông tin về đối tượng bị quản lý, về sự biến động.

- Thông tin về các kết quả đạt được trong quá trình quản lý.

3.1.3.2. Chức năng pháp lý

Chức năng này được thể hiện trên 2 phương diện:

- Văn bản được sử dụng để ghi lại các quy phạm pháp luật và các quan hệ về luật pháp hình thành trong quá trình quản lý và các hoạt động khác.

- Bản thân văn bản là chứng cứ pháp lý để giải quyết các nhiệm vụ cụ thể trong quản lý và điều hành công việc của cơ quan, đơn vị.

Chức năng này tạo nên mối ràng buộc trách nhiệm giữa cơ quan gửi văn bản và các đối tượng nhận văn bản.

3.1.3.3. Chức năng quản lý

Văn bản là phương tiện quan trọng và chủ yếu để các cơ quan quản lý truyền đạt những quyết định quản lý đến đối tượng bị quản lý; để theo dõi, kiểm tra hoạt động của các cơ quan cấp dưới. Mặt khác, văn bản cung cấp cho các nhà lãnh đạo và quản lý

những thông tin cần thiết để làm cơ sở ban hành các quyết định quản lý được chính xác, kịp thời.

Ngoài các chức năng cơ bản như đã nêu, văn bản còn có chức năng thống kê, văn hoá, xã hội, v. v. ...

3.2. Quản lý văn bản

3.2.1. Nội dung, ý nghĩa, nguyên tắc quản lý văn bản

3.2.1.1. Nội dung, ý nghĩa của công tác quản lý văn bản

Để khai thác, sử dụng có hiệu quả văn bản, phải có phương pháp khoa học để quản lý văn bản một cách thống nhất, chặt chẽ, liên tục từ khi hình thành văn bản cho đến khi sử dụng, rồi tiêu hủy hoặc lưu trữ. Trong các dự án xây dựng, các cán bộ quản lý dự án thường phải làm việc với một khối lượng lớn các văn bản các loại nên công tác quản lý văn bản càng có ý nghĩa quan trọng đối với hiệu quả làm việc.

Quản lý văn bản theo vòng đời của văn bản bao gồm các nội dung sau:

- *Giai đoạn xuất hiện, hình thành văn bản.* Nội dung của công tác quản lý văn bản trong giai đoạn này là xử lý văn bản: bộ phận văn thư tiếp nhận văn bản, phân loại, đăng ký, chuyển cho các phòng ban chuyên môn và chuyên viên khai thác, sử dụng.

- *Giai đoạn khai thác, sử dụng văn bản.* Nội dung của công tác quản lý văn bản trong giai đoạn này là lập hồ sơ các văn bản đang khai thác, sử dụng. Các văn bản khai thác, sử dụng xong được phân loại, tiêu hủy những văn bản hết giá trị, giữ lại hoặc/và chuyển giao hồ sơ tài liệu còn giá trị cho lưu trữ.

- *Lưu trữ văn bản.* Trong mỗi cơ quan, đơn vị phải có bộ phận lưu trữ. Bộ phận này tổ chức lưu giữ văn bản theo các phương pháp phù hợp nhằm bảo quản và tra cứu văn bản lâu dài về sau.

Nội dung các công tác quản lý văn bản được thể hiện trên hình 9.3.

Quản lý văn bản là công việc diễn ra hàng ngày, hàng giờ ở các cơ quan, đơn vị. Mặc dù đây là nhiệm vụ chính của bộ phận văn thư (hoặc văn phòng) nhưng phải có sự tham gia của mọi cán bộ nhân viên có liên quan trong cơ quan, đơn vị.

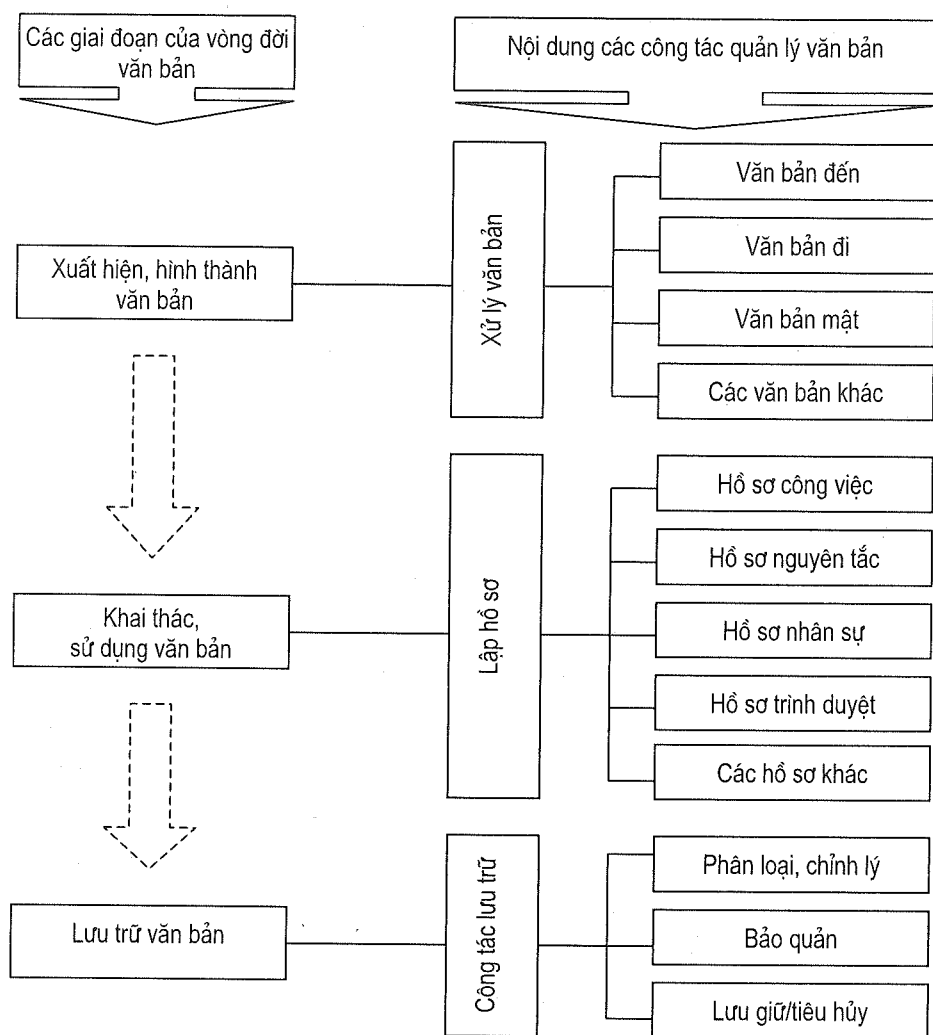
Tác dụng của công tác quản lý văn bản thể hiện ở các khía cạnh:

- Bảo đảm cung cấp kịp thời, đầy đủ và chính xác những thông tin cần thiết phục vụ cho công tác lãnh đạo của Đảng, quản lý của Nhà nước, của các tổ chức, cơ quan, đơn vị.

- Giúp cho quá trình giải quyết công việc ở cơ quan, đơn vị được nhanh chóng, chính xác, chất lượng và đúng đường lối, chính sách, chế độ.

- Lưu giữ những hồ sơ, tài liệu có giá trị về mọi lĩnh vực phục vụ cho việc tra cứu, giải quyết các công việc trước mắt và lâu dài về sau.

- Lưu giữ những tài liệu, chứng cứ phục vụ cho thanh tra, kiểm tra khi cần thiết.



Hình 9.3. Nội dung các công tác quản lý theo vòng đời văn bản

3.2.1.2. Nguyên tắc quản lý văn bản

Quản lý văn bản phải tuân thủ các nguyên tắc sau:

- Nhằm mục đích quản lý tập trung thống nhất mọi công việc trong cơ quan, đơn vị tất cả mọi văn bản đi và đến bằng các con đường khác nhau đều phải được chuyển qua bộ phận văn thư để đăng ký vào sổ, sao lưu và làm các thủ tục cần thiết khác.

- Gửi văn bản giữa các cấp, các ngành trong bộ máy Nhà nước phải theo đúng hệ thống tổ chức. Văn bản của cơ quan cấp trên gửi xuống cấp dưới trực tiếp và văn bản của cơ quan cấp dưới gửi cho cơ quan cấp trên trực tiếp, không gửi văn bản vượt cấp, trừ các trường hợp đặc biệt.

- Việc tiếp nhận và gửi văn bản có những vấn đề bí mật của cơ quan Nhà nước thì phải thực hiện theo đúng chế độ giữ gìn bí mật Nhà nước.

3.2.2. Công tác xử lý văn bản

Trong giai đoạn đầu tiên của vòng đời văn bản, các văn bản "đến" được chuyển đến (xuất hiện) cơ quan này từ các cơ quan khác, các văn bản "đi" được soạn thảo (hình thành) tại cơ quan này để gửi đi các cơ quan khác. Ngoài ra còn có các văn bản "nội bộ" để giải quyết các công việc trong nội bộ mỗi cơ quan.

3.2.2.1. Xử lý văn bản đến

Tất cả các tài liệu thư từ mà cơ quan, đơn vị nhận được từ bên ngoài bằng các nguồn khác nhau đều được gọi là văn bản đến (công văn đến). Xử lý văn bản đến cần tuân thủ quy trình sau:

Bước 1. Nhận văn bản đến

Khi tiếp nhận văn bản đến, nhân viên văn thư phải thực hiện:

- Kiểm tra nhanh qua một lượt ngoài bì xem văn bản đến có gửi đúng địa chỉ không, nếu không đúng thì trả lại.
- Kiểm tra xem bì văn bản có còn nguyên vẹn không. Nếu không nguyên vẹn phải lập biên bản trước người đưa văn bản.
- Thực hiện các thủ tục giao nhận.

Bước 2. Sơ bộ phân loại văn bản

Sơ bộ phân loại văn bản là để tạo điều kiện thực hiện các khâu tiếp theo của quy trình giải quyết văn bản đến. Những thư riêng, sách báo, bản tin... không phải bóc bì, không cần vào sổ đăng ký. Những văn bản gửi cho cơ quan nói chung phải vào sổ đăng ký nhưng có thể chia làm 2 loại:

- Loại phải bóc bì gồm những văn bản ngoài bì đề tên cơ quan, gửi thủ trưởng cơ quan (nhưng không phải thư riêng), văn bản không có dấu mật hoặc không ghi rõ tên người nhận, văn bản gửi các bộ phận chức năng của cơ quan.
- Loại không bóc bì gồm các văn bản ghi rõ tên người nhận, văn bản mật, văn bản gửi cho Đảng ủy và các đoàn thể trong cơ quan.

Bước 3. Bóc bì văn bản

Việc bóc bì văn bản được thực hiện như sau:

- Những văn bản có dấu chỉ mức độ khẩn cần được bóc trước.
- Khi bóc bì cần cố gắng tránh làm rách công văn bên trong hoặc làm mất địa chỉ nơi gửi, dấu bưu điện. Thông thường người ta dùng kéo để cắt phong bì. Trước khi cắt, phải dồn công văn bên trong về một phía rồi cắt phía bì không có công văn. Khi lấy công văn ra phải tránh làm rách công văn do bị dính vào phong bì và lưu ý không để sót tài liệu bên trong phong bì.

- Đối chiếu số, ký hiệu ghi ngoài bì với số, ký hiệu ghi trong văn bản xem có khớp không. Nếu có sai lệch phải báo cáo với người phụ trách và hỏi lại nơi gửi.
- Các văn bản không đúng thể thức phải trả lại nơi gửi để thực hiện đúng quy định.
- Các văn bản thuộc các loại như đơn thư khiếu tố, nặc danh phải kiểm tra cẩn giữ lại phong bì đính kèm theo văn bản để làm bằng chứng.
- Trường hợp văn bản có kèm theo theo phiếu gửi thì sau khi nhận đủ phải ký xác nhận, đóng dấu vào phiếu gửi đó rồi gửi trả phiếu cho cơ quan gửi.

Bước 4. Đóng dấu "đến" vào văn bản

Đóng dấu "đến" vào văn bản là để xác nhận văn bản đã qua bộ phận văn thư và để biết được văn bản đến cơ quan vào ngày nào để có thể tìm ra nguyên nhân khi văn bản bị thất lạc hoặc chậm trễ.

Dấu "đến" đóng vào khoảng trống dưới số, ký hiệu hoặc dưới trích yếu nội dung văn bản hoặc khoảng trống giữa tác giả và quốc hiệu.

Bước 5. Trình Chánh văn phòng (hoặc Trưởng phòng hành chính)

Đối với các cơ quan có nhiều phòng ban, có số lượng văn bản đến nhiều, bộ phận văn thư cần dựa vào chức năng của từng bộ phận và nội dung của văn bản để sơ bộ phân loại trước khi trình Chánh văn phòng (hoặc Trưởng phòng hành chính). Sau khi Chánh văn phòng xem xong, ghi ý kiến về việc phân phối hay giải quyết văn bản đó vào lề, nhân viên văn thư lấy lại văn bản để đăng ký vào sổ "văn bản đến" và chuyển cho các bộ phận, cán bộ trong cơ quan.

Bước 6. Đăng ký văn bản đến

Đăng ký (vào sổ) thực chất là ghi lại các thông tin cần thiết của văn bản nhằm nắm được số lượng, nội dung và người giải quyết (người nhận) văn bản để bất kỳ lúc nào cũng biết được văn bản đó nằm ở đâu, do bộ phận nào hoặc/và ai giải quyết. Văn bản đến ngày nào thì được đăng ký và chuyển ngay ngày hôm đó.

Có 3 hình thức đăng ký văn bản đến: bằng sổ, bằng thẻ hay bằng máy vi tính.

Bảng 9.1. Mẫu sổ đăng ký văn bản "đến" thông thường

Số đến	Ngày đến	Nơi gửi văn bản	Số, ký hiệu văn bản	Ngày tháng văn bản	Tên loại, trích yếu	Lưu hồ sơ	Nơi nhận	Ký hiệu	Ghi chú
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]

Theo hình thức đăng ký văn bản bằng sổ thì tùy thuộc vào số lượng văn bản của cơ quan nhiều hay ít mà dùng một hay nhiều sổ đăng ký văn bản. Có thể có các loại sổ đăng ký văn bản sau:

- Sổ đăng ký văn bản mật.
- Sổ đăng ký văn bản do cấp trên gửi xuống.
- Sổ đăng ký văn bản do các đơn vị trực thuộc và cấp dưới gửi lên.
- Sổ đăng ký văn bản thuộc loại đơn thư khiếu tố.

Bảng 9.2. Mẫu sổ đăng ký văn bản mật

Số đến	Ngày đến	Nơi gửi văn bản	Số, ký hiệu văn bản	Ngày tháng văn bản	Tên loại, trích yếu	Mức độ mật	Lưu hồ sơ	Nơi nhận	Ký hiệu	Ghi chú
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]

Bước 7. Chuyển giao văn bản đến

Sau khi đăng ký xong, văn bản phải được chuyển giao đến tận tay người có trách nhiệm nghiên cứu, giải quyết, không nhờ người khác cầm hộ. Việc chuyển giao này phải đảm bảo:

- Nhanh chóng, chính xác và bảo đảm bí mật (nếu cần).
- Ưu tiên chuyển giao những văn bản có dấu chỉ mức độ khẩn.
- Trường hợp văn bản đến cơ quan muộn hoặc/và số lượng nhiều không kịp giải quyết trong ngày, phải để đến hôm sau thì nhân viên văn thư phải báo cáo với cán bộ phụ trách và cất giữ cẩn thận.

Việc chuyển văn bản đến cho các cá nhân, bộ phận phải ký xác nhận giữa nhân viên văn thư và người/bộ phận nhận văn bản. Có thể xảy ra 2 trường hợp:

- Nếu các bộ phận ở trong cùng khu vực cơ quan và số lượng văn bản ít thì người nhận văn bản ký vào sổ đăng ký văn bản.
- Nếu các bộ phận ở cách xa cơ quan thì phải vào sổ "chuyển văn bản đến" để người/bộ phận nhận văn bản ký xác nhận.

Trong số các văn bản gửi đến cơ quan hàng ngày, có những văn bản phải được giải quyết kịp thời theo yêu cầu của văn bản. Trong thời gian này, văn bản được lưu lại và được bảo quản trong "hồ sơ công việc" của người thừa hành.

Khi văn bản đã được giải quyết xong, nếu có yêu cầu trả lời bằng văn bản thì người thừa hành phải soạn thảo văn bản trả lời. Trường hợp những văn bản cần theo dõi, nhân viên văn thư đánh dấu vào cột ghi chú ở sổ đăng ký văn bản đến để nhắc nhở giải quyết.

Bảng 9.3. Mẫu sổ chuyển văn bản đến

Ngày tháng chuyển văn bản	Số, ký hiệu văn bản	Số lượng văn bản hoặc số lượng bì	Bộ phận hoặc người nhận	Ký nhận
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

3.2.2.2. Xử lý văn bản đi

Mọi công văn, thư từ, tài liệu do cơ quan gửi đi đều được gọi là "văn bản đi" (hay công văn đi). Các văn bản này nhất thiết phải qua bộ phận văn thư để đăng ký, đóng dấu và làm các thủ tục gửi đi.

Các văn bản do các cá nhân hoặc bộ phận chuyên môn soạn thảo thông qua ở cấp có thẩm quyền được xử lý theo quy trình sau:

Bước 1. Kiểm tra thể thức văn bản

Trước khi vào sổ gửi đi, mọi văn bản đều phải được kiểm tra lại thể thức nhằm đảm bảo chất lượng của văn bản:

- Kiểm tra sự hợp lệ, tức là kiểm tra các khâu của quá trình soạn thảo: viết bản thảo, duyệt bản thảo, đánh máy, in, sao và ký văn bản có thực hiện theo đúng quy trình không.
- Kiểm tra thể thức văn bản, xem các thành phần của văn bản đã đầy đủ chưa (tên, địa chỉ người nhận; các văn bản đính kèm và các yếu tố khác), nếu còn thiếu sót thì yêu cầu bộ phận, cán bộ soạn thảo văn bản đó sửa lại.

Sau khi kiểm tra xong nếu văn bản chưa có chữ ký của thủ trưởng, văn thư phải xin chữ ký, đóng dấu cơ quan và vào sổ đăng ký gửi đi.

Bước 2. Vào sổ đăng ký văn bản "đi"

Việc vào sổ đăng ký văn bản "đi" là nhằm quản lý các văn bản mà cơ quan gửi đi các nơi khác, cung cấp những thông tin thống kê về văn bản đi của cơ quan.

Tùy theo số lượng văn bản gửi đi của cơ quan nhiều hay ít mà dùng số lượng sổ đăng ký văn bản đi cho phù hợp. Có thể phân loại văn bản đi theo các loại như sau để hình thành sổ đăng ký văn bản đi:

- Loại quan trọng: gồm những văn bản như quyết định, kế hoạch, chương trình, đề án, tờ trình, báo cáo, văn bản xin ý kiến cấp trên, văn bản chỉ đạo cấp dưới.
- Loại công việc: gồm những văn bản được hình thành trong quá trình giải quyết các công việc thuộc chức năng, nhiệm vụ của cơ quan, đơn vị.
- Các loại hợp đồng.
- Loại công văn, thư từ có tính xã giao, thư mời họp, thông báo để biết...

Bảng 9.4. Mẫu sổ đăng ký văn bản đi

Số, ký hiệu	Ngày tháng	Tên loại, trích yếu	Nơi soạn thảo	Người ký	Nơi nhận	Lưu hồ sơ	Ghi chú
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]

Công việc vào sổ đăng ký văn bản đi gồm các bước:

- Ghi số thứ tự vào sổ (sổ đăng ký văn bản đi) và ký hiệu văn bản đi ở góc trái, phía trên, dưới tên cơ quan ra văn bản.
- Ghi ký hiệu phân loại trên bản lưu của văn bản "đi" ở góc trên bên phải của bản lưu đó.

Bước 3. Bao gói văn bản gửi đi

Để việc gửi văn bản không bị nhầm lẫn, nhân viên văn thư cần căn cứ vào những nơi mà cơ quan thường xuyên có quan hệ gửi văn bản mà thành lập các cặp đựng tài liệu để chia văn bản thành từng nhóm cơ quan. Mỗi cơ quan nhận văn bản được chia thành 1 ngăn, ghi tên cố định lên đầu hoặc mép bìa cho dễ nhìn. Làm thủ tục đăng ký xong, nhân viên văn thư chia văn bản gửi cho các nơi vào từng ô. Sau đó mới bắt đầu cho văn bản vào phong bì và viết phong bì.

Phong bì đựng văn bản có thể dùng nhiều loại với kích thước khác nhau cho phù hợp nhưng không to quá kích thước do bưu điện quy định. Phong bì đựng văn bản nên làm bằng giấy dày, bền để bảo quản và không nhìn thấy chữ của văn bản bên trong. Bì đựng văn bản phải ghi đầy đủ tên cơ quan, ghi số, ký hiệu của từng văn bản trong phong bì ngay dưới tên cơ quan. Địa chỉ nơi nhận phải ghi đầy đủ, rõ ràng, không viết tắt, trừ trường hợp phải giữ bí mật địa điểm.

Lưu ý: sau khi viết xong nên kiểm tra lần cuối số ghi ngoài bì với số văn bản; nơi nhận ghi trong văn bản với nơi nhận ghi ngoài bì để tránh bỏ nhầm văn bản gửi cơ quan này vào bì gửi cơ quan khác.

Công văn, văn bản có dấu "khẩn", "thượng khẩn", "hỏa tốc", ngoài việc đóng dấu này vào văn bản, còn phải đóng dấu đó lên bì ngoài.

Bước 4. Chuyển văn bản

Văn bản đi phải được gửi ngay trong ngày đăng ký văn bản. Có thể gửi qua bưu điện, cũng có thể do văn thư mang đến tận địa chỉ nơi nhận. Dù chuyển bằng cách nào thì cũng đều phải vào sổ chuyển giao văn bản.

Bảng 9.5. Mẫu sổ chuyển giao văn bản

Ngày tháng gửi văn bản	Số, ký hiệu văn bản	Số lượng bì văn bản	Nơi nhận văn bản	Ký nhận và đóng dấu
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

Những văn bản quan trọng và văn bản mật cần kèm theo phiếu gửi để tiện kiểm tra, theo dõi.

Bước 5. Giữ gìn và sắp xếp bản lưu văn bản gửi đi

Văn bản đi, bất kể do bộ phận nào soạn thảo đều phải được lưu giữ ít nhất 2 bản chính: một bản lưu ở bộ phận hoặc cá nhân soạn thảo để lập hồ sơ theo dõi công việc, một bản lưu ở văn thư để tra tìm khi cần thiết.

Văn bản lưu phải được sắp xếp, bảo quản cẩn thận. Cuối năm nhân viên văn thư phải sắp xếp lại văn bản và lập hồ sơ chuyển giao cho bộ phận lưu trữ của cơ quan phục vụ cho tra cứu lâu dài về sau.

3.2.2.3. Xử lý văn bản mật

Các văn bản đến, văn bản đi và văn bản nội bộ có thể có các mức độ mật theo quy định của pháp luật. Nhà nước đã có các văn bản quy định việc giải quyết, quản lý văn bản mật.

Có 3 mức độ mật: tuyệt mật, tối mật và mật.

a) Chế độ chuyển giao văn bản mật

- Đối với văn bản "tối mật", "tuyệt mật" chỉ có thủ trưởng cơ quan hoặc người được ủy quyền bóc và quản lý.

- Chỉ có người được thủ trưởng cơ quan ủy nhiệm, giao quản lý các văn bản "mật", "tối mật" và "tuyệt mật" mới trực tiếp làm các nhiệm vụ đăng ký văn bản này. Văn thư có thể được thủ trưởng giao nhiệm vụ quản lý văn bản "mật" hoặc không. Nếu không được giao nhiệm vụ xử lý văn bản mật thì chỉ ghi vào sổ phân ghi ngoài bì rồi chuyển cả bì đến tay người nhận.

- Đóng dấu chỉ mức độ mật vào văn bản, không đóng ra ngoài bì. Người chịu trách nhiệm làm thực hiện trong của văn bản mật phải ghi đầy đủ: số, ký hiệu, nơi nhận và đóng dấu độ mật lên bì trong, sau đó chuyển cho văn thư làm phiếu gửi và làm bì ngoài như đối với văn bản thường, không đóng dấu mức độ mật. Dấu chỉ độ mật ghi trên bì trong dùng các ký hiệu: A (tuyệt mật), B (tối mật), C (mật) theo quy định.

- Văn bản mật phải được chuyển đến tận tay người nhận.

b) Chế độ giải quyết và bảo quản văn bản mật

- Chỉ được phổ biến văn bản mật trong phạm vi đối tượng cần biết hoặc có trách nhiệm thi hành.

- Không được mang văn bản mật về nhà riêng. Khi đi công tác xa không được mang theo văn bản mật không liên quan đến công tác được giao.

- Trong khi giải quyết công việc không được ghi chép những điều bí mật vào giấy hoặc sổ tay khi chưa được cơ quan quản lý vào sổ, đánh số. Sổ tay trong đó có ghi những điều bí mật cũng được xem như văn bản, giấy tờ mật và được bảo quản như tài liệu mật.

- Phải có đầy đủ các phương tiện bảo mật để bảo quản các tài liệu, văn bản mật (két, hòm, tủ... có khóa chắc chắn).

3.2.3. Công tác lập hồ sơ

Văn bản sau khi xử lý ban đầu xong, văn thư sẽ chuyển đến các phòng ban chuyên môn, đến tận bàn làm việc của từng chuyên viên, cán bộ phụ trách các phần việc. Từ đây

cho đến khi khai thác, sử dụng xong chuyển giao sang bộ phận lưu trữ, văn bản được quản lý bởi các cán bộ phụ trách đó.

Các dự án xây dựng thường liên quan đến nhiều lĩnh vực. Một cán bộ quản lý dự án có thể phải theo dõi nhiều mảng, nhiều lĩnh vực công việc, liên quan đến nhiều người, nhiều nhóm đối tượng... nên trên bàn làm việc thường có nhiều hồ sơ các loại.

3.2.3.1. Khái niệm hồ sơ và lập hồ sơ

Để khai thác và sử dụng văn bản có hiệu quả cán bộ phụ trách các phần việc phải lập hồ sơ để quản lý văn bản.

Hồ sơ là một văn bản, một tập hợp các văn bản, tài liệu có liên quan với nhau về một sự việc, một vấn đề, một đối tượng cụ thể hoặc có cùng một đặc điểm nhận biết như về thể loại, về tác giả... hình thành trong quá trình giải quyết công việc thuộc phạm vi chức năng nhiệm vụ cụ thể của một cơ quan, một bộ phận, một cá nhân.

Công tác lập hồ sơ là quá trình tập hợp, sắp xếp văn bản, tài liệu thành theo từng vấn đề, từng vụ việc hoặc thành từng tập văn kiện để phục vụ cho công việc trước mắt và nghiên cứu sau này.

3.2.3.2. Yêu cầu, tác dụng của công tác lập hồ sơ

Công tác lập hồ sơ phải bảo đảm các yêu cầu sau:

- Phản ánh đúng chức năng nhiệm vụ chủ yếu của cơ quan và những công tác trọng tâm của cơ quan đó.
- Các văn bản tài liệu trong hồ sơ phải là văn bản chính, có đầy đủ thể thức và là bằng chứng xác thực về những sự việc trong hồ sơ.
- Các văn bản trong từng hồ sơ phải có mối liên hệ lô-gic với nhau về một vấn đề, một sự việc hoặc một người nhất định.
- Hồ sơ phải được biên mục đầy đủ, chính xác, thuận lợi cho việc sử dụng và bảo quản.

Như vậy, quản lý hồ sơ tài liệu phải gắn với yêu cầu xử lý, khai thác, sử dụng văn bản của các phòng ban chuyên môn, của các cán bộ, chuyên viên. Hồ sơ tài liệu phải được sắp xếp ngay tại nơi làm việc của cán bộ phụ trách hoặc của các cán bộ, chuyên viên thừa hành và phải tuân theo quy tắc quản lý hồ sơ tài liệu của từng cơ quan, đơn vị.

Lập hồ sơ tài liệu có các tác dụng:

- Giúp cho mỗi cán bộ, chuyên viên sắp xếp văn bản một cách khoa học, thuận tiện cho việc tra cứu, nghiên cứu đề xuất ý kiến và giải quyết công việc, nâng cao hiệu quả công việc.
- Quản lý chặt chẽ, tránh được việc thất lạc văn bản giấy tờ, bỏ sót văn bản, trùng lặp văn bản hay lưu giữ những văn bản không cần thiết.
- Góp phần giữ gìn bí mật của Đảng, Nhà nước và của cơ quan.
- Tạo điều kiện cho công tác lưu trữ văn bản tài liệu.

3.2.3.3. Nội dung công tác lập hồ sơ

Mỗi cán bộ, chuyên viên thừa hành phải chịu trách nhiệm quản lý hồ sơ tài liệu của mình. Để lập hồ sơ, người ta phải căn cứ vào một số đặc điểm giống nhau của văn bản như đặc trưng về vấn đề liên quan, về tên gọi, tác giả, địa chỉ, thời gian... và các tiêu chí khác theo yêu cầu công việc. Các đặc điểm này là căn cứ để hình thành các loại hồ sơ.

Các loại hồ sơ tài liệu thường được hình thành trong giai đoạn khai thác, sử dụng văn bản là:

- *Hồ sơ công việc*: là toàn bộ các văn bản có nội dung liên quan với nhau về việc giải quyết một vấn đề, một công việc.

- *Hồ sơ nguyên tắc*: là tập hợp các văn bản quản lý mang tính nguyên tắc (chủ yếu là các văn bản pháp quy) có liên quan với nhau về một công tác nghiệp vụ nhất định dùng làm căn cứ tra cứu giải quyết công việc hàng ngày.

- *Hồ sơ nhân sự*: là toàn bộ các tài liệu có liên quan đến một con người nào đó.

- *Hồ sơ trình duyệt*.

a) *Lập hồ sơ công việc*

Quá trình lập hồ sơ công việc từ khi hình thành cho đến khi kết thúc, giao nộp lưu trữ có thể mô tả như sau:

a1) *Mở hồ sơ*

Cán bộ thừa hành mở hồ sơ công việc khi bắt đầu được giao nhiệm vụ thực hiện, theo dõi một công việc nào đó. Mỗi hồ sơ đều phải được ghi tiêu đề ngoài bìa. Tiêu đề hồ sơ cần ngắn gọn, rõ ràng, chính xác, phản ánh được nội dung công việc đó.

Khi hồ sơ đã được mở, tất cả những văn bản giấy tờ nào có liên quan đến công việc đang theo dõi giải quyết thì đều phải được đưa vào hồ sơ kể cả các tài liệu như băng, đĩa, phim, ảnh...

a2) *Sắp xếp văn bản giấy tờ trong hồ sơ*

Để phục vụ tốt cho việc sử dụng hồ sơ, việc sắp xếp văn bản giấy tờ trong hồ sơ phải khoa học, hợp lý, thể hiện sự liên quan giữa các tài liệu và diễn biến của sự việc.

Các văn bản giấy tờ trong một hồ sơ công việc có thể được sắp xếp theo thứ tự thời gian hình thành văn bản, theo trình tự giải quyết công việc trong thực tiễn (theo diễn biến của sự việc) hay theo các tiêu chí khác như theo mức độ quan trọng của văn bản, theo vần chữ cái... hay kết hợp các tiêu chí đó với nhau.

a3) *Kết thúc hồ sơ*

Kết thúc hồ sơ khi công việc kết thúc. Khi kết thúc hồ sơ phải:

- Hoàn chỉnh các văn bản giấy tờ, bổ sung các văn bản thiếu, loại bỏ các văn bản trùng, thừa.

- Kiểm tra, hoàn chỉnh việc sắp xếp văn bản trong hồ sơ.

Bảng 9.6. Mẫu tờ mục lục văn bản trong hồ sơ

Tập số:

MỤC LỤC VĂN BẢN

Số tt	Số và ký hiệu văn bản	Ngày tháng	Trích yếu nội dung	Tác giả	Số tờ	Ghi chú
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]

Ngày... tháng... năm...

Người lập

a4) Biên mục hồ sơ

Biên mục hồ sơ là nhằm giới thiệu thành phần, nội dung và các yếu tố khác của hồ sơ phục vụ cho việc tra cứu và bảo quản hồ sơ thuận tiện. Biên mục hồ sơ gồm các công việc sau:

- Đánh số tờ nhằm xác định trật tự sắp xếp văn bản trong hồ sơ.
- Viết mục lục văn bản trong hồ sơ nhằm giới thiệu thành phần, nội dung văn bản tài liệu trong đó. Mục lục có thể in thành tờ rời hoặc viết ngay vào mặt trong của bìa hồ sơ. Nếu in thành tờ rời thì phải nhó kẹp vào trong khi đóng quyển hồ sơ.
- Viết tờ kết thúc. Tờ kết thúc là bản ghi khái quát những điều cần chú ý về hồ sơ đó nhằm kiểm tra, bảo quản tài liệu, tránh bị mất, đánh tráo, giả mạo và giúp cho việc theo dõi trạng thái vật lý của giấy tờ tài liệu để có biện pháp xử lý thích hợp.

Bảng 9.7. Mẫu tờ kết thúc hồ sơ

TỜ KẾT THÚC HỒ SƠ

Hồ sơ số:.....Tập số:.....

Hồ sơ này gồm:.....tờ

Mục lục văn bản có:.....tờ

Đặc điểm:.....

- Biên mục bên ngoài bìa hồ sơ: nhằm mục đích bảo quản, tra tìm tài liệu được thuận tiện. Biên mục bên ngoài bìa hồ sơ gồm: tên cơ quan, ký hiệu hồ sơ, tiêu đề hồ sơ, ngày tháng bắt đầu và kết thúc, số lượng tờ, thời hạn bảo quản.

a5) Đóng quyển

Sau khi biên mục xong, hồ sơ cần được đóng quyển cố định thứ tự sắp xếp văn bản tài liệu, bảo quản hồ sơ an toàn. Khi đóng quyển cần lưu ý kiểm tra lại hồ sơ, gỡ bỏ các vật liệu bằng kim loại như kẹp giấy, ghim... đính trên các tài liệu và nên đóng bằng chỉ bền, không nên dùng kim loại.

b) Hồ sơ nguyên tắc

Các cán bộ, chuyên viên trong quá trình thực hiện công việc được giao đều phải lập hồ sơ nguyên tắc để làm cơ sở cho việc giải quyết công việc theo đúng đường lối, chủ trương, chính sách, pháp luật; đúng các quy định của ngành, địa phương, cơ quan, đơn vị...

Hồ sơ nguyên tắc bao gồm các văn bản pháp quy như: luật, nghị định, thông tư, quyết định... và các văn bản quản lý khác như: chương trình, kế hoạch, đề án, tờ trình, báo cáo, chỉ thị của cấp trên, quy định của chính cơ quan, đơn vị quy định về vấn đề đang xét. Hồ sơ này có thể là tập hợp văn bản của nhiều năm, không cần biên mục, đóng quyển, không cần nộp lưu trữ cơ quan.

Các văn bản trong hồ sơ nguyên tắc cũng cần được sắp xếp theo các phương pháp như đối với hồ sơ công việc. Ngoài ra, khi lập và quản lý hồ sơ nguyên tắc cần tuân thủ theo thứ tự thời gian ban hành các văn bản mang tính nguyên tắc đó và phải luôn luôn bổ sung các văn bản quy định mới và kịp thời loại bỏ các văn bản đã hết hiệu lực.

c) Hồ sơ nhân sự

Hồ sơ nhân sự là tập hợp các văn bản phản ánh quá trình trưởng thành và công tác của mỗi cán bộ công chức của cơ quan. Đây là bằng chứng lịch sử và pháp lý để nghiên cứu và sử dụng cán bộ.

Hồ sơ nhân sự do bộ phận quản lý nhân sự có trách nhiệm lập. Hồ sơ nhân sự bao gồm toàn bộ các giấy tờ liên quan đến một người kể từ khi người đó về nhận công tác tại cơ quan cho đến khi chuyển đi nơi khác hoặc nghỉ hưu. Các giấy tờ này được cho vào một túi hồ sơ riêng theo mẫu thống nhất có đề tên họ, đơn vị công tác của người đó. Loại hồ sơ này thuộc loại tài liệu mật, phải được khai thác, sử dụng theo chế độ bảo mật.

Hồ sơ nhân sự bao gồm các tài liệu sau:

- Bản lý lịch tự thuật của cán bộ công chức theo mẫu quy định.
- Các quyết định tuyển dụng, chuyển chuyển, đề bạt, khen thưởng, kỷ luật.
- Các bản kiểm điểm, nhận xét cán bộ công chức hàng năm.
- Các đơn thư của bản thân cán bộ công chức đề nghị với cơ quan, tổ chức về các vấn đề chung và riêng.
- Các đơn thư kiến nghị, khiếu nại, tố cáo, các bản xác minh, điều tra về các vấn đề đối với cán bộ công chức đó.
- Các loại giấy tờ khác có liên quan đến cán bộ công chức đó.

d) Hồ sơ trình duyệt

Hồ sơ trình duyệt là tập hợp các văn bản dự thảo và các văn bản có liên quan dùng để trình lãnh đạo nghiên cứu, xem xét và duyệt, phê chuẩn. Hồ sơ này thường có 2 phần:

- Phần 1: Những văn bản nguyên tắc làm cơ sở cho việc dự thảo văn bản cần duyệt.
- Phần 2: Dự thảo văn bản cần duyệt và các văn bản có liên quan (bản thuyết minh, các phụ lục...).

3.2.4. Lưu trữ văn bản

3.2.4.1. Quá trình chuyển giao hồ sơ tài liệu vào lưu trữ

Hồ sơ tài liệu hình thành trong quá trình hoạt động của mỗi cơ quan là tài sản quý của cơ quan đó, nói riêng, và của Nhà nước, nói chung. Vì vậy, hồ sơ tài liệu cần được quản lý và bảo quản nhằm mục đích có thể sử dụng về sau.

Hồ sơ tài liệu của một dự án xây dựng phải lưu trữ để phục vụ cho các công tác thanh quyết toán và sau đó là công tác thanh tra, kiểm tra khi cần thiết.

Theo quy định thì cuối mỗi năm, cán bộ, nhân viên làm công tác công văn giấy tờ và cán bộ nhân viên làm công tác chuyên môn khác nhưng đôi khi có làm công tác có liên quan đến công văn giấy tờ phải kiểm tra lại các hồ sơ mình đang lưu giữ, đem nộp cho bộ phận hoặc phòng lưu giữ của cơ quan hồ sơ tài liệu các công việc đã xong và danh sách những hồ sơ tài liệu đang giữ lại để theo dõi, tiếp tục nghiên cứu.

Hồ sơ tài liệu sau khi kết thúc công việc được để lại tại các phòng ban sau một năm để theo dõi, nghiên cứu khi cần thiết, sau đó sẽ phải nộp vào lưu trữ của cơ quan. Quá trình chuyển giao hồ sơ tài liệu vào lưu trữ trung tâm (của cơ quan) có thể gồm các bước sau:

a) Phân loại

Từ góc độ lưu trữ, có thể có phân ra các loại hồ sơ tài liệu sau:

- Những hồ sơ cần bảo quản vĩnh viễn lâu dài thì các phòng ban cần hoàn chỉnh để nộp vào lưu trữ.
- Những hồ sơ có thời hạn bảo quản tạm thời có thể để lại ở phòng ban đó, hết hạn thì đánh giá lại. Nếu không cần lưu trữ tiếp thì tiêu hủy theo thủ tục quy định.

b) Chính lý sơ bộ hồ sơ tài liệu

Các hồ sơ tài liệu trước khi nộp lưu trữ cần được phân ra từng loại theo công việc chuyên môn của các phòng ban. Sắp xếp, hệ thống lại cả về nội dung và hình thức theo một trật tự nhất định các hồ sơ tài liệu nộp lưu này sau đó làm mục lục các hồ sơ nộp lưu. Việc làm mục lục này có thể cần sự cộng tác của các nhân viên văn thư hoặc/và nhân viên lưu trữ.

Mục lục hồ sơ này là căn cứ thống kê, bàn giao tài liệu giữa các phòng ban với bộ phận lưu trữ của cơ quan, đồng thời nó giúp cho việc tra tìm tài liệu trong kho lưu trữ khi cần thiết.

Bảng 9.8. Mẫu mục lục hồ sơ nộp lưu

Tên cơ quan chủ quản:

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Tên cơ quan:

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Tên đơn vị:

Số:

MỤC LỤC HỒ SƠ NỘP LƯU

Năm: ...

Số thứ tự	Số và ký hiệu hồ sơ	Tiêu đề hồ sơ	Ngày tháng bắt đầu và kết thúc	Số lượng tờ	Thời hạn bảo quản	Ghi chú
[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]

Tổng cộng bản thống kê này có ... hồ sơ, trong đó có ... hồ sơ có thời hạn bảo quản vĩnh viễn, ... hồ sơ có thời hạn bảo quản lâu dài.

Ngày... tháng... năm...

Họ tên, chức vụ, chữ ký

(của người phụ trách lưu trữ nhận hồ sơ nộp lưu)

Ngày... tháng... năm...

Họ tên, chức vụ, chữ ký

(của người phụ trách đơn vị có hồ sơ nộp lưu)

c) Chuyển nộp hồ sơ tài liệu vào trung tâm lưu trữ

Mục lục hồ sơ lưu phải làm 2 bản, khi bàn giao hồ sơ vào lưu trữ cơ quan sẽ giao một bản cho cán bộ lưu trữ, một bản do đơn vị nộp hồ sơ bảo quản. Việc chuyển hồ sơ tài liệu vào lưu trữ trung tâm phải có sự chứng kiến của Chánh văn phòng hoặc Trưởng, phó phòng hành chính và phải lập thành biên bản nộp lưu tài liệu. Mục lục hồ sơ được đính kèm theo biên bản nộp lưu tài liệu.

3.2.4.2. Nghiệp vụ tổ chức lưu trữ và tra cứu tài liệu lưu trữ

a) Hình thức tổ chức lưu trữ

Tùy theo mô hình tổ chức hoạt động của bộ phận văn phòng mà người ta có thể tổ chức lưu trữ theo hình thức tập trung hay phân tán.

a1) Mô hình tổ chức lưu trữ phân tán

Mô hình tổ chức lưu trữ phân tán phù hợp với mô hình tổ chức hoạt động văn phòng kiểu phân tán. Theo mô hình này, hồ sơ tài liệu của các phòng ban chuyên môn nào vẫn

để nguyên tại các phòng ban chuyên môn đó. Các phòng ban chuyên môn quản lý hồ sơ tài liệu, không phải nộp về lưu trữ trung tâm.

Mô hình tổ chức lưu trữ này có ưu điểm là dễ liên hệ, tra cứu nhanh khi cần thiết, nhưng dễ có nguy cơ không đảm bảo được các yêu cầu về bảo quản, lưu trữ lâu dài.

a2) Mô hình tổ chức lưu trữ tập trung

Mô hình tổ chức lưu trữ tập trung phù hợp với mô hình tổ chức hoạt động văn phòng kiểu tập trung. Theo mô hình này, hồ sơ tài liệu của các phòng ban đều được lưu trữ tại trung tâm lưu trữ của cơ quan.

Mô hình tổ chức lưu trữ này có ưu điểm giúp nắm được toàn bộ các loại hồ sơ tài liệu quan trọng cần bảo quản; tạo điều kiện bố trí cán bộ lưu trữ có nghiệp vụ, mua sắm trang thiết bị và khai thác hiệu quả trang thiết bị phục vụ lưu trữ; đảm bảo lưu trữ tốt, bảo quản tài liệu lâu dài. Nhưng lưu trữ tập trung có thể làm cho công việc tra cứu mất thời gian hơn kiểu lưu trữ phân tán, đặc biệt nếu nghiệp vụ lưu trữ không tốt.

b) Sắp xếp hồ sơ tài liệu phục vụ tra tìm và bảo quản

Để có thể không chỉ bảo quản mà còn có thể tra cứu tài liệu lưu trữ, cần phải tiến hành sắp xếp các hồ sơ lưu trữ theo phương pháp phù hợp. Phương pháp thường được sử dụng để sắp xếp các hồ sơ lưu trữ là sắp xếp theo vần chữ cái.

Hồ sơ lưu trữ sắp xếp theo vần chữ cái trước hết phải được chia ra từng loại một cách khoa học, sau đó sắp xếp trực tiếp chúng theo vần chữ cái tên gọi. Nghiệp vụ này được thực hiện như sau:

- Xác định tên chuẩn cho từng hồ sơ.
- Phân loại các hồ sơ theo vần chữ cái tên gọi.
- Gắn tai rìa ghi chữ cái nhận dạng vào một bên mép hồ sơ (lưu ý gắn cùng một bên mép với tất cả các hồ sơ).
- Sắp xếp hồ sơ lên kệ/giá (loại phù hợp) theo trật tự chữ cái sao cho tai rìa nhận dạng quay ra ngoài. Nếu cùng một chữ cái có nhiều hồ sơ thì cần sắp xếp các hồ sơ có cùng chữ cái đầu tiên đó theo vần của chữ cái thứ 2 trong tên gọi của các hồ sơ.

Phương pháp sắp xếp này thường được áp dụng cho các cơ quan đơn vị có tài liệu lưu trữ không nhiều. Khi tra cứu chỉ việc tìm kiếm trực tiếp trên hồ sơ thông qua tai rìa.

Trường hợp cơ quan có quá nhiều hồ sơ lưu trữ thì có thể lập tủ đựng thẻ chỉ dẫn xếp theo vần chữ cái tên gọi tương tự như trong thư viện. Người tra cứu trước hết tìm thẻ của tài liệu cần thiết ở tủ đựng thẻ, sau đó, theo thông tin ghi trên thẻ để xác định vị trí của hồ sơ cần tìm.

3.2.4.3. Bảo quản tài liệu lưu trữ

Hồ sơ tài liệu lưu trữ lâu ngày có thể bị hư hỏng. Nguyên nhân gây hư hỏng tài liệu lưu trữ có thể là:

- Nguyên nhân tự nhiên ẩm, mốc, nhiệt độ, ánh sáng, bụi, côn trùng phá hoại...
- Nguyên nhân do con người như phá hoại, thiếu tinh thần trách nhiệm của nhân viên lưu trữ và của người khai thác, sử dụng tài liệu.
- Các phương tiện, trang thiết bị cho công tác lưu trữ không đủ, không đảm bảo.

Để tránh các nguyên nhân trên, ngoài việc phải xây dựng kho tàng bảo quản đảm bảo các điều kiện theo yêu cầu của lưu trữ và các phương tiện như tủ, giá, kệ để hồ sơ, cần có các biện pháp bảo quản thích hợp như chống ẩm, thông gió bằng các trang thiết bị cần thiết như quạt, máy hút ẩm, máy điều hòa nhiệt độ, bằng chất hút ẩm, chống côn trùng phá hoại bằng các chất hóa học...

Việc lưu trữ lâu dài và tiêu hủy tài liệu hết giá trị phải tuân theo quy định của Nhà nước và của ngành, địa phương. Để xác định hồ sơ tài liệu cần bảo quản vĩnh viễn và những tài liệu hết giá trị cần tiêu hủy phải thành lập Hội đồng xác định giá trị tài liệu của cơ quan, đơn vị.

Hội đồng xác định giá trị tài liệu có chức năng cơ bản là hàng năm xem xét các hồ sơ lưu trữ, xác định những tài nào còn giá trị cần tiếp tục lưu trữ, tài liệu nào hết giá trị có thể tiêu hủy. Thường là kết luận của Hội đồng chỉ có ý nghĩa tư vấn. Việc tiêu hủy tài liệu lưu trữ phải do thủ trưởng cơ quan quyết định.

Việc tiêu hủy các tài liệu hết thời hạn bảo quản và các tài liệu hết giá trị phải lập thành biên bản kèm theo bản kê các tài liệu tiêu hủy và đảm bảo bí mật nội dung tài liệu.

Chương 10

CÁC THỦ TỤC HỘI HỢP VÀ KỸ NĂNG GIAO TIẾP, ĐÀM PHÁN

1. TỔ CHỨC CÁC CUỘC HỢP, HỘI NGHỊ

1.1. Các cuộc họp, hội nghị, giao ban

Các cuộc họp, hội nghị, giao ban là các hoạt động mang tính chất thường xuyên, có tính phổ biến trong các cơ quan, tổ chức để phổ biến các chủ trương, chính sách và bàn bạc để tìm ra các biện pháp quản lý điều hành. Cán bộ ở cấp quản lý càng cao thì tỷ lệ thời gian làm việc phải dành cho các cuộc họp càng nhiều.

1.1.1. Các cuộc họp của một cơ quan Nhà nước, đơn vị hành chính sự nghiệp:

- Họp để truyền đạt các văn bản pháp luật hoặc chủ trương của cấp trên
- Họp để bàn việc tổ chức thực hiện quyết định, chủ trương của cấp trên.
- Họp để thông qua quyết định quản lý.
- Họp để sơ kết, tổng kết, đánh giá tình hình hoạt động, thực hiện kế hoạch, chương trình công tác hoặc thực hiện một quyết định...
- Họp để khen thưởng, kỷ luật.

1.1.2. Các cuộc họp của một doanh nghiệp:

- Họp để kiểm điểm, đánh giá tất cả các mặt có liên quan đến việc thành lập doanh nghiệp khi đưa chúng vào hoạt động hoặc chúng đã hoạt động được một thời gian nhất định.
- Họp thường kỳ hàng năm, họp bất thường.
- Họp Đại Hội đồng cổ đông, Hội đồng thành viên, Hội đồng quản trị.
- Họp giao ban, họp của các bộ phận để triển khai quyết định của lãnh đạo.
- Họp để truyền đạt các thông tin quan trọng.
- ...

1.1.3. Các cuộc họp trong một dự án xây dựng

Các cuộc họp thông thường trong một dự án xây dựng có thể chia ra thành thường kỳ và bất thường.

Các cuộc họp bất thường cần thiết để giải quyết các vấn đề cấp bách phát sinh. Khi có vấn đề quan trọng yêu cầu phải giải quyết gấp thì bên này sẽ đề nghị bên kia tổ chức họp để bàn bạc về vấn đề đó.

Các cuộc họp thường kỳ có thể chia ra thành các cuộc họp hàng ngày (giao ban), hàng tuần và hàng tháng.

- Họp hàng ngày:

Các cuộc họp hàng ngày thường do Nhà thầu tổ chức, Kỹ sư tư vấn hoặc đại diện của Kỹ sư tư vấn sẽ tham dự cuộc họp hàng ngày khi Nhà thầu đề nghị.

- Họp hàng tuần:

Cuộc họp hàng tuần thường được tổ chức dưới sự chủ trì của Kỹ sư tư vấn (hoặc đại diện của Kỹ sư tư vấn), thành phần tham dự họp là Kỹ sư tư vấn và/hoặc đại diện của Kỹ sư tư vấn và Nhà thầu. Đại diện của Chủ công trình sẽ tham dự cuộc họp hàng tuần nếu Kỹ sư tư vấn hoặc Nhà thầu đề nghị.

Nội dung của cuộc họp hàng tuần thông thường là gồm báo cáo tiến độ được cập nhật hàng ngày của Nhà thầu, về sự rút ngắn tiến độ thi công công trình, các vấn đề gặp phải và dự kiến sẽ phải đối mặt.

Biên bản cuộc họp do Nhà thầu chuẩn bị, kỹ sư tư vấn xác nhận. Sau khi xác nhận, biên bản cuộc họp sẽ được Kỹ sư tư vấn đệ trình cho Chủ công trình để tham khảo.

- Họp hàng tháng:

Các cuộc họp hàng tháng thường được tổ chức với sự tham gia của Chủ công trình, Kỹ sư tư vấn và đại diện của Nhà thầu, dưới sự chủ trì của Kỹ sư tư vấn.

Nội dung họp thường là báo cáo Chủ công trình về tiến độ công việc của tháng trước. Các sự việc và các vấn đề nảy sinh trong quá trình thực hiện thi công sẽ được bàn bạc giữa các bên.

Biên bản cuộc họp thường là do Nhà thầu chuẩn bị và sẽ được các bên tham dự ký xác nhận.

1.2. Phương pháp tổ chức các cuộc họp, hội nghị

1.2.1. Tổ chức cuộc họp

Tổ chức một cuộc họp được coi là nghiệp vụ của thư ký. Để tổ chức một cuộc họp, thông thường thư ký phải làm những công việc (trước, trong và sau cuộc họp) như sau:

a) *Các công việc trước cuộc họp:*

- Xác định thành phần tham dự cuộc họp.

- Lập chương trình cuộc họp, chương trình nghị sự trình chủ tọa thông qua.

- Chuẩn bị địa điểm, phòng họp và các trang thiết bị cho cuộc họp (chú ý việc sắp xếp bàn ghế và trang trí phòng họp cho phù hợp) và các công tác hậu cần.

- Chuẩn bị các văn bản, tài liệu phục vụ cho cuộc họp. Nếu cần, có thể phải liên hệ với các cá nhân, đơn vị có liên quan đến những vấn đề sẽ đưa ra trong cuộc họp.
- Gửi tài liệu trước cho các thành viên tham dự cuộc họp (nếu cần).
- Treo thông báo về cuộc họp (địa điểm, thời gian, nội dung của cuộc họp) ở những nơi phù hợp và trước cửa phòng họp.

b) Trong cuộc họp:

- Chuẩn bị cho chủ tọa mọi tài liệu cần thiết khi có yêu cầu.
- Ghi biên bản cuộc họp: có thể là ghi nguyên văn, ghi tóm tắt hay chỉ ghi các kết luận của chủ tọa. Hình thức ghi biên bản cần được thống nhất với chủ tọa (hoặc hội đồng). Nội dung ghi biên bản phải chính xác, chân thật, đặc biệt đối với các quyết định, quyết nghị đã thông qua.

c) Các công việc sau cuộc họp:

- Thu thập hồ sơ, tài liệu sau cuộc họp.
- Soạn thảo các văn bản, công văn, thư từ... gửi tới các đơn vị và cá nhân theo yêu cầu của cuộc họp.
- Lập hồ sơ cuộc họp.

1.2.2. Tổ chức hội nghị, hội thảo

1.2.2.1. Ý nghĩa, vai trò của hội nghị, hội thảo

Hội nghị, hội thảo cũng có thể hiểu là một cuộc họp nhưng long trọng hơn, có quy mô lớn hơn và thường được tổ chức để thảo luận về những vấn đề có tính chất kế hoạch, ít khi có tính sự vụ.

Hội nghị, hội thảo là hình thức thu thập, truyền đạt thông tin, cùng với các hình thức truyền đạt thông tin khác, đảm bảo cho thông tin được lưu chuyển thông suốt.

Hội nghị, hội thảo là nơi phát huy quyền làm chủ của mọi người, là nơi để mọi người bày tỏ quan điểm, đóng góp ý kiến nhằm giải quyết các vấn đề đặt ra. Qua hội nghị, hội thảo một số quyết định có thể được ban hành, một số tư tưởng, quan điểm mới được thừa nhận. Hội nghị, hội thảo còn là nơi bàn bạc để triển khai thực hiện các quyết định; tháo gỡ các khó khăn vướng mắc; phát hiện, phổ biến những ưu điểm, điều chỉnh các lệch lạc trong thực hiện nhiệm vụ quản lý để từ đó phát huy những thuận lợi, ưu điểm, khắc phục nhược điểm, thúc đẩy tiến trình phát triển.

1.2.2.2. Nội dung tổ chức hội nghị, hội thảo

a) Lập kế hoạch hội nghị

Trong kế hoạch hội nghị phải làm rõ các vấn đề sau:

- Tên hội nghị.
- Mục đích, yêu cầu, nội dung hội nghị.
- Đối tượng, thành phần tham dự hội nghị (cấp trên, ngang cấp, cấp dưới, nội bộ, các cơ quan liên quan...).
- Địa điểm tiến hành hội nghị.
- Thời gian tiến hành.
- Các công việc cần chuẩn bị cho hội nghị.
- Kinh phí.
- Phân công trách nhiệm.

b) Các công tác chuẩn bị tổ chức hội nghị

Công tác chuẩn bị có vai trò tạo tiền đề cho sự thành công của hội nghị. Nội dung của khâu này gồm các công việc:

- Xác định mục đích, nội dung, chủ đề hội nghị để từ đó quyết định thành phần của hội nghị.
- Ấn định thời gian cụ thể: ngày, giờ và thời lượng của hội nghị.
- Xây dựng chương trình cụ thể cho từng nội dung của hội nghị.
- Phân công người, bộ phận chịu trách nhiệm trực tiếp từng phần việc (trang trí phòng họp, chuẩn bị cơ sở vật chất, trang thiết bị phục vụ như máy ghi âm, điện thoại, loa đài...).
- Chuẩn bị công văn, giấy mời kèm theo chương trình, hồ sơ, tài liệu và các hướng dẫn ban đầu để từng đối tượng biết và thực hiện các công việc cần chuẩn bị cho hội nghị.
- Chuẩn bị các tài liệu cần thiết cho lãnh đạo trong từng cuộc họp (báo cáo, đề án, thuyết trình...).
- Chuẩn bị hội trường, phòng họp.

Lưu ý rằng phòng họp phải được xác định ngay từ khi gửi giấy mời. Phòng họp cần đặt ở vị trí trung gian, thoáng mát, thuận tiện cho việc đi lại, khang trang và đầy đủ tiện nghi, tổ chức âm thanh tốt, đủ ánh sáng, độ ồn thấp, bàn ghế đủ và sắp xếp hợp lý, đầy đủ các phương tiện cần thiết khác như máy chiếu, micro, điện thoại... Đối với các hội nghị lớn phải có bàn chủ tịch đoàn, thư ký và phóng viên báo chí.

Với những hội nghị có quy mô lớn, có đại biểu ở xa, bộ phận chuẩn bị phải quan tâm chu đáo đến vấn đề ăn ở, đi lại từ nơi ở đến nơi diễn ra hội nghị và nói rõ cách đón tiếp khách. Đây là vấn đề lịch sự và tế nhị, ban tổ chức cần có phương án giải quyết cho thật chu đáo.

Về kinh phí, nhiều hội nghị (đặc biệt là các hội thảo) đòi hỏi phải có lượng kinh phí tương đối lớn, cần phải dự trù và tiến hành các thủ tục để nhận tiền chi dùng cho các khâu công việc.

Phù hiệu dùng trong hội nghị: đối với những hội nghị quốc gia, quốc tế, hội nghị mừng công... để cho long trọng và bảo đảm an ninh trật tự, người ta thường chuẩn bị phù hiệu cho những người tham dự.

Trước ngày tổ chức hội nghị, cần phải tổ chức kiểm tra xem xét công tác chuẩn bị cả về nội dung và về cơ sở vật chất. Đặc biệt là kiểm tra các văn bản, tài liệu, chương trình hội nghị nhằm kịp thời phát hiện các thiếu sót để chấn chỉnh, bổ sung.

c) Tổ chức điều hành hội nghị

c1) Tổ chức đón tiếp khách (tùy từng hội nghị mà có khâu đón tiếp đại biểu hay không):

Nếu là hội nghị lớn có khách mời là người ngoài đơn vị, khâu đầu tiên cần quan tâm là công tác đón tiếp khách. Có thể phải đón từ nhà ga, sân bay hay chỉ là từ khách sạn.

Nếu là hội nghị nhỏ, thời gian tổ chức hội nghị chỉ trong một buổi thì tổ chức đón tiếp khách trực tiếp tại hội trường.

Nếu khách là cấp trên, cần tổ chức đón khách vào phòng khách, sau đó mới mời khách vào hội trường theo vị trí đã sắp đặt từ trước. Các đại biểu khác được đón tiếp tại hội trường. Cần có bàn tiếp khách riêng, tại đó nhân viên lễ tân sẽ làm các thủ tục đón tiếp, phân phối tài liệu, tờ giới thiệu chương trình.

Có hội nghị việc đón tiếp khách diễn ra tương đối đơn giản, ví dụ như người phụ trách đứng ở cửa ra vào đón tiếp, bắt tay thân mật và mời khách vào vị trí.

Tóm lại, việc đón tiếp khách trước khi hội nghị bắt đầu có thể thực hiện với nhiều cách thức phong phú tùy theo quy mô, phạm vi và tính chất của từng hội nghị.

c2) Điểm danh:

Có hội nghị do tính chất quan trọng người phụ trách cần điểm danh để nắm được những bộ phận nào, cá nhân nào theo danh sách vắng mặt. Thông thường việc điểm danh được tiến hành trước khi hội nghị bắt đầu. Đối với những hội nghị lớn, việc điểm danh có thể được tiến hành thông qua các thẻ đại biểu, qua khâu đón tiếp...

c3) Điều hành hội nghị:

Việc khai mạc hội nghị có thể do lãnh đạo hoặc chánh văn phòng đảm trách. Khai mạc cần tiến hành long trọng, nhanh gọn nhưng đầy đủ:

- Tuyên bố lý do, giới thiệu đại biểu, giới thiệu chủ tịch đoàn, thư ký đoàn (đối với những hội nghị cần thiết phải có chủ tịch đoàn điều khiển).

- Nếu cần thiết, có thể phải lấy biểu quyết của hội nghị về danh sách chủ tịch đoàn và thư ký đoàn (thường đã có danh sách dự kiến trước).

- Đối với những hội nghị nhỏ, chương trình hội nghị không được in ấn sẵn thì người khai mạc hội nghị đồng thời giới thiệu luôn chương trình hội nghị để mọi người nắm được.

- Mời chủ tịch đoàn, thư ký đoàn lên làm việc. Hội nghị được tiến hành dưới sự điều khiển của chủ tịch đoàn.

c4) Ghi biên bản hội nghị:

Thư ký đoàn có trách nhiệm ghi biên bản hội nghị. Trong biên bản phải thể hiện rõ các nội dung về diễn biến hội nghị: người điều hành, tên và nội dung ý kiến của từng đại biểu, các kết luận từng phần của hội nghị, ghi rõ các ý kiến tranh luận và các ý kiến kết luận của hội nghị.

Thư ký đoàn có nhiệm vụ sắp xếp danh sách những người đăng ký phát biểu.

Căn cứ vào bản phác thảo các kết luận chính của hội nghị, căn cứ vào các ý kiến tranh luận được phát biểu tại hội nghị, thư ký đoàn chuẩn bị nghị quyết hoặc kết luận của hội nghị để đưa lên chủ tịch đoàn bàn bạc, sau đó thông qua trước toàn thể hội nghị.

c5) Phục vụ hội nghị:

Trong thời gian diễn ra hội nghị, văn phòng hoặc thư ký phân công người chuyên lo từng mặt: điện, nước, giải lao, nước uống, giải khát... và các vấn đề hậu cần khác phục vụ hội nghị.

Ngoài ra, văn phòng hoặc thư ký phải theo dõi, quán xuyến suốt quá trình hội nghị diễn ra, đặc biệt thư ký phải luôn luôn sẵn sàng phục vụ cho lãnh đạo những tài liệu cần thiết.

c6) Tổng kết hội nghị:

Những hội nghị thông thường, quy mô nhỏ thì chủ tọa kết luận hội nghị khi sắp hết giờ, nhắc lại những biện pháp sẽ được thực hiện, yêu cầu mọi người tích cực thực hiện, quy định ngày giờ họp tiếp lần sau nếu thấy cần thiết.

Đối với những hội nghị lớn thì chủ tọa hội nghị phải đọc báo cáo tổng kết hoặc diễn văn bế mạc, trong đó nhấn mạnh những kết quả đã đạt được trong hội nghị, đọc thông qua nghị quyết, cảm ơn đại biểu, cảm ơn các cơ quan ban ngành (cả phóng viên báo chí, truyền hình) các bộ phận phối hợp trong các khâu của quá trình tổ chức hội nghị. Có những hội nghị cấp trên dự và phát biểu ý kiến thì thủ trưởng cơ quan phải phát biểu lời đáp từ trước khi kết thúc hội nghị.

d) Các công việc sau hội nghị

Các bộ phận liên quan phải phân công người giải quyết các vấn đề liên quan đến hậu cần, thanh toán tiền khách sạn, mua/đặt vé cho khách mời. Thậm chí ngay trong thời gian hội nghị đã phải phân công người liên hệ giải quyết trước nếu cần thiết.

Các công việc sau hội nghị thường là:

- Biên tập lại biên bản, hồ sơ từng cuộc họp, đặc biệt là cuộc họp bàn để đi đến quyết định, lưu trữ và gửi cho các thành viên vắng mặt (nếu có và việc gửi là cần thiết) về nội dung tinh thần hội nghị.

- Theo dõi, đôn đốc thực hiện các quyết định của hội nghị.
- Viết thư cảm ơn.
- Một số hội nghị phải lập hồ sơ và một số khác không phải lập hồ sơ.

Loại hội nghị không phải lập hồ sơ là các hội nghị thông thường như hội ý, giao ban hàng tuần, họp về các vấn đề hoạt động thường xuyên... Đối với loại hội nghị này người thư ký hoàn chỉnh biên bản, đánh số thứ tự theo các tiêu thức về loại hội nghị, nhóm cận bộ, theo hội đồng... và lưu trữ.

Hội nghị lớn mang tính chất tổng kết, sơ kết, hội nghị khoa học, hội nghị chuyên đề... Thư ký hoặc bộ phận văn phòng phải giúp lãnh đạo thu thập các tài liệu có liên quan để đưa vào hồ sơ. Các tài liệu cần thu thập là:

- Quyết định của lãnh đạo về tổ chức hội nghị.
- Giấy triệu tập hội nghị.
- Danh sách các thành viên dự hội nghị.
- Chương trình làm việc của hội nghị.
- Lời khai mạc của chủ tịch/lãnh đạo.
- Các bài phát biểu, các báo cáo chính, báo cáo tham luận, các báo cáo bổ sung.
- Nghị quyết (hoặc kết luận) của hội nghị.
- Biên bản hội nghị.
- Diễn văn bế mạc.

Mỗi hội nghị là một bộ hồ sơ được lưu trữ và sau này sẽ chọn lọc một số văn bản, tài liệu có giá trị để lưu trữ trong hồ sơ chính của cơ quan, đơn vị.

Biên tập kỷ yếu: Có một số hội thảo, hội nghị trao đổi thông tin kinh nghiệm... thường biên tập kỷ yếu của hội nghị. Kỷ yếu của hội nghị thường bao gồm các báo cáo, các bài tham luận, các ý kiến chính được phát biểu trong hội nghị. Tùy theo tính chất, nội dung mà quyết định tập kỷ yếu này được lưu hành rộng rãi hay chỉ sử dụng nội bộ.

Rút kinh nghiệm về tổ chức hội nghị: Các bộ phận có nhiệm vụ tổ chức hội nghị sẽ họp lại để rút kinh nghiệm, kiểm điểm từng phần việc, từng khâu để phát hiện sai sót, làm cơ sở cho việc tổ chức các hội nghị tiếp theo được tốt hơn.

Thông báo kết quả hội nghị và triển khai thực hiện các quyết định của hội nghị: Tùy theo từng loại hội nghị mà kết quả của nó được thể hiện bằng các hình thức khác nhau như các nghị quyết, các quyết định, các thông báo... Các kết quả này phải được thông báo đến mọi cấp, mọi bộ phận, nói rõ chủ trương, nhiệm vụ và các biện pháp, các điều kiện cần thiết, yêu cầu các bộ phận và cá nhân có kế hoạch thực hiện các chủ trương đó, nhằm biến các mong muốn của hội nghị trở thành hiện thực. Đồng thời phải theo dõi, đôn đốc thực hiện, thông tin kịp thời về tình hình thực hiện để có các biện pháp uốn nắn kịp thời.

Về hội thảo: Thường hội thảo không đi đến quyết định cuối cùng mà chỉ là thu thập thông tin, lắng nghe ý kiến phát biểu, ý kiến tư vấn. Hội thảo thường gắn với một đề tài khoa học.

Trong các giai đoạn của một dự án, ngoài các loại cuộc họp tại công trường trong quá trình thi công xây dựng công trình, có thể có các loại hội nghị như hội nghị các nhà tài trợ (đối với các dự án lớn có nhiều nhà tài trợ), các cuộc họp với dân (trong quá trình giải phóng mặt bằng), hội nghị các nhà thầu (trước khi đấu thầu)...

2. GIAO TIẾP TRONG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

2.1. Khái niệm, bản chất và phân loại giao tiếp

2.1.1. Khái niệm, tác dụng của giao tiếp

Giao tiếp là hoạt động xác lập và vận hành mối quan hệ giữa người với người nhằm thỏa mãn những nhu cầu nhất định.

Giao tiếp có các tác dụng:

- Giúp con người hiểu biết về trí tuệ, khả năng, ước mơ, hoài bão, niềm tin, lý tưởng, quan điểm sống, ý chí, tình cảm, tính cách... của đối tác.
- Giao tiếp giúp con người học tập, bắt chước lẫn nhau, học hỏi kinh nghiệm của nhau: "gần mực thì đen, gần đèn thì rạng".
- Giao tiếp giúp thỏa mãn nhu cầu san sẻ, trao đổi, mang lại niềm vui và hạnh phúc cho con người, giao tiếp làm cho "niềm vui nhân đôi, nỗi buồn vơi nửa".

Giao tiếp trong quản lý là hoạt động xác lập mối quan hệ quản lý và sự tiếp xúc giữa con người với nhau để cùng hiểu biết về tình huống, cùng điều chỉnh mục tiêu và hành vi nhằm mang lại lợi ích cao nhất trong việc thỏa mãn nhu cầu theo mục tiêu quản lý của các bên tham gia.

Hoạt động quản lý là một hoạt động giao tiếp phức tạp vì nhà quản lý phải tiếp xúc với nhiều loại người với những động cơ, nhu cầu và thị hiếu khác nhau. Đối tác của nhà quản lý có thể là cấp dưới trong phổ biến, giao việc; có thể là cấp trên khi nhận mệnh lệnh, chỉ thị; có thể là ngang cấp khi đàm phán với bạn hàng, với người cung cấp; có thể là đại diện của các cơ quan công quyền... Vì lý do đó, nhà quản lý phải có kỹ năng giao tiếp tốt trong mọi tình huống, với mọi đối tác.

2.1.2. Bản chất tâm lý của hành vi giao tiếp

Trong giao tiếp, các bên không chỉ truyền thông tin cho nhau mà còn nhận thức, tìm hiểu lẫn nhau. Nhận thức này làm cơ sở nảy sinh ra tình cảm, sự gắn bó... Giao tiếp, về bản chất, là một quá trình tâm lý. Trong quá trình tâm lý đó, các đối tượng tìm hiểu lẫn nhau, tự tìm hiểu bản thân và có tác động qua lại.

2.1.2.1. Giao tiếp là quá trình nhận thức người khác

Trong giao tiếp, trước hết, các chủ thể nhận thức đối tượng giao tiếp bằng con đường cảm tính thông qua các giác quan của mình như quan sát tướng mạo, vẻ mặt, dáng điệu, tư thế, tác phong, ánh mắt, nụ cười, lời nói, quần áo và các hành vi khác. Quá trình nhận thức này diễn ra trong suốt quá trình giao tiếp và giúp chủ thể phán quyết về bản chất bên trong của đối tượng như đạo đức, năng lực và các phẩm chất nhân cách khác.

Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng và làm sai lệch nhận thức của chúng ta về người khác:

a) Các yếu tố chủ quan

a1. Tính lựa chọn: hình ảnh của một đối tượng nào đó tạo ra trong mỗi con người (chủ thể nhận thức) phụ thuộc rất nhiều vào đời sống tâm lý của bản thân người đó. Có điều này là do tính lựa chọn: mỗi con người (chủ thể nhận thức) không thể nhìn nhận hết các đặc tính của đối tượng mà chỉ nhìn thấy một phần nào đó. Phần nhìn thấy đó phụ thuộc nhiều vào ý thích, khả năng... của chính chủ thể nhận thức. Sự nhìn nhận có lựa chọn đó, giúp chủ thể nhận thức nhận thức đối tượng nhanh hơn nhưng đồng thời cũng dễ có sai sót.

a2) Ấn tượng, tình cảm: ấn tượng, tình cảm của chủ thể về đối tượng có tác động rất lớn đến sự nhận thức của chủ thể: "không ưa thì dũa có dòi".

a3) Tâm trạng: Tâm trạng của chủ thể cũng ảnh hưởng đến sự nhận thức về đối tượng: "người buồn cảnh có vui đâu bao giờ".

b) Các yếu tố khách quan

b1) Ảo ảnh: Nhiều đặc điểm của đối tượng gây cho chủ thể ảo ảnh như sự hào nhoáng bên ngoài, bằng cấp, quần áo... để lại nhiều ảnh hưởng trong giao tiếp. Ảo ảnh sẽ qua đi sau khi chủ thể đã nhận thức đủ rõ về đối tượng: "quen bụng dạ, lạ áo quần" hay "gặp theo hình thức, tiễn theo tấm lòng".

b2) Hiệu ứng so sánh: chủ thể nhận thức luôn luôn có xu hướng nhìn nhận các đối tượng trong so sánh tương quan với nhau.

b3) Nhóm theo đặc điểm: các đối tượng có cùng chung một đặc điểm thường được chủ thể nhận thức nhóm lại theo đặc điểm đó. Vì lý do đó, hai người khác nhau có thể bị đánh giá như nhau chỉ vì họ có cùng một đặc điểm nào đó.

c) Bối cảnh giao tiếp

Nhận thức của chủ thể về đối tượng phụ thuộc nhiều vào tình huống, bối cảnh trong đó diễn ra quá trình giao tiếp. Cùng là những con người đó nhưng cho gặp gỡ ở các khung cảnh khác nhau người này sẽ có những nhìn nhận khác nhau về người kia.

2.1.2.2. Giao tiếp là quá trình nhận thức bản thân

Trong giao tiếp con người không chỉ nhận thức đối tác mà còn nhận thức và khám phá bản thân mình. Chỉ qua giao tiếp với người khác, chúng ta mới hiểu hết bản thân mình. Tự nhận thức là quá trình mỗi con người tự xây dựng cho mình một khái niệm hay hình ảnh về bản thân. Hình ảnh bản thân là cách mà chúng ta hình dung về mình như thế nào. Nó biểu hiện bản chất cũng như các việc làm của chúng ta, là khung quy chiếu cho mọi hành động của chúng ta. Chúng ta xử sự như thế nào là tùy vào chúng ta tự đánh giá mình như thế nào.

Hình ảnh bản thân được hình thành cùng với sự hình thành và phát triển nhân cách của mỗi cá nhân. Quá trình hình thành hình ảnh bản thân diễn ra trong sự giao tiếp với người khác, tùy thuộc vào việc người khác đánh giá và đối xử với cá nhân đó như thế nào. Qua sự tương tác với những người xung quanh mà mỗi cá nhân biết mình như thế nào, được công nhận hay bị từ chối, được tôn trọng hay bị coi thường, có năng lực hay không có năng lực... Thông qua giao tiếp mà mỗi cá nhân hình thành khái niệm về bản thân và ngược lại, ý nghĩ, cách tự đánh giá về bản thân sẽ ảnh hưởng tới lời nói, việc làm và các mối quan hệ của mỗi cá nhân đó.

Thông qua giao tiếp con người lĩnh hội các kiến thức xã hội, tâm hồn trở nên phong phú, tri thức trở nên sâu sắc... hình thành thế giới quan. Cũng thông qua giao tiếp mà trong mỗi cá nhân hình thành nên những tiêu chuẩn đạo đức, tinh thần trách nhiệm, tính nguyên tắc, tính vị tha, tính trung thực..., học hỏi được cách đánh giá hành vi và thái độ, nhận biết được chính mình để rồi hoàn thiện các phẩm chất nhân cách của bản thân.

2.1.2.3. Giao tiếp là quá trình tác động qua lại

Giao tiếp không chỉ là trao đổi thông tin, nhận thức đánh giá về nhau mà còn có tác động qua lại ảnh hưởng lẫn nhau. Trong quá trình đó, chúng ta tác động tới người khác và, ngược lại, người khác tác động tới chúng ta. Bằng cách đó mà tâm lý các cá nhân ảnh hưởng lẫn nhau và có cơ hội biến thành tâm lý xã hội: "gần mực thì đen, gần đèn thì rạng".. Nhưng mỗi cá nhân lĩnh hội sự tác động từ bên ngoài không phải là theo một cách thụ động mà có thông qua một cơ chế chọn lọc và "đề kháng" nhất định. Có nghĩa là không nhất thiết cứ "gần mực thì đen". Điều này còn phụ thuộc vào ý chí, trí tuệ và tính tích cực của mỗi cá nhân. Nếu có ý chí mạnh, trí tuệ tốt thì cũng có thể "gần bùn mà chẳng hôi tanh mùi bùn".

Quá trình tác động, ảnh hưởng lẫn nhau trong giao tiếp diễn ra dưới nhiều hình thức như lây lan tâm lý, ám thị, áp lực nhóm, bắt chước...

2.1.3. Phân loại giao tiếp

2.1.3.1. Theo tính chất tiếp xúc

a) *Giao tiếp trực tiếp*: là loại giao tiếp thông dụng nhất trong mọi hoạt động của con người. Trong giao tiếp trực tiếp, các đối tác trực tiếp gặp gỡ, trao đổi với nhau. Giao tiếp trực tiếp có các hình thức như phỏng vấn, hội họp, diễn thuyết...

b) *Giao tiếp gián tiếp*: là hình thức con người tiếp xúc với nhau thông qua một phương tiện trung gian như thư từ, sách báo, điện thoại, vô tuyến truyền hình hay có thể là thông qua một người thứ ba. Giao tiếp gián tiếp không hoặc ít bị giới hạn về không gian, thời gian và có thể được hỗ trợ nhờ chính các phương tiện trung gian. Đặc biệt trong thời đại công nghệ thông tin phát triển thì hình thức giao tiếp này càng có hiệu quả, tránh được các tình trạng thông tin bị bóp méo trong quá trình truyền đạt và có khả năng lưu trữ.

2.1.3.2. Theo số người tham gia

a) *Giao tiếp song phương*: là loại giao tiếp trong đó có hai người tiếp xúc với nhau.

b) *Giao tiếp nhóm*: là giao tiếp mà trong đó một nhóm người trao đổi bàn bạc với nhau.

2.1.3.3. Theo mục đích giao tiếp

a) *Giao tiếp chính thức*: là hình thức giao tiếp có sự ấn định theo pháp luật, diễn ra theo một trình tự nhất định được các tổ chức thừa nhận như hội họp, mít tinh... Cấp quản lý càng cao, thời gian dành cho hội họp càng nhiều.

b) *Giao tiếp không chính thức*: là hình thức giao tiếp không có sự quy định nào và mang nặng tính chất cá nhân. Giao tiếp không chính thức có tác dụng tạo ra bầu không khí vui tươi, đầm ấm, thân mật và hiểu biết lẫn nhau, tạo điều kiện cho giao tiếp chính thức đạt hiệu quả. Vì lý do đó, trong thời gian các hội nghị lớn, người ta thường tổ chức các cuộc gặp gỡ song phương và đa phương không chính thức nhằm tạo điều kiện cho các đối tác gần gũi nhau hơn. Hoặc trong thời gian hội nghị người ta tổ chức các cuộc tham quan, văn nghệ, tổ chức tiệc... nhằm mục đích giúp cho giao tiếp chính thức tiến hành được thuận lợi.

2.1.3.4. Theo thế tâm lý giữa các bên trong giao tiếp

Vị thế tâm lý trong giao tiếp nói lên ai mạnh hơn ai về mặt tâm lý như ai cần ai, ai sợ ai, ai không cần ai, ai không sợ ai... Theo góc độ này, giao tiếp có thể chia thành các loại:

a) *Giao tiếp ở thế mạnh*.

b) *Giao tiếp ở thế yếu*.

c) *Giao tiếp ở thế cân bằng*.

Vị thế tâm lý nói trên chi phối hành vi con người trong giao tiếp. Cùng một con người nhưng khi giao tiếp với những người khác nhau, có vị thế tâm lý khác nhau thì sẽ có những hành vi khác nhau. Khi giao tiếp với cấp dưới người ta sẽ đàng hoàng, mạnh dạn; giao tiếp với bạn bè hoặc người cùng cấp sẽ thoải mái, ít gò bó; giao tiếp với cấp trên sẽ dễ bị lo lắng, sợ sệt... Vì lý do đó, trong giao tiếp phải luôn luôn điều chỉnh vị thế tâm lý của mình tùy theo đối tượng cho phù hợp.

2.2. Nguyên tắc và phương tiện giao tiếp

2.2.1. Các nguyên tắc giao tiếp

a) Nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau

Nguyên tắc tôn trọng là nguyên tắc đầu tiên của giao tiếp. Tôn trọng ở đây trước hết là tôn trọng nhân cách thể hiện ở tôn trọng phẩm giá, tâm tư nguyện vọng của đối tác. Không được ép buộc nhau bằng cường quyền, uy lực hay uy vũ, uy danh mà phải thuyết phục bằng uy tín.

Muốn tuân theo nguyên tắc này thì có thể đơn giản là đặt mình vào vị trí của đối tác và cần nhớ rằng muốn người ta tôn trọng mình thì, trước hết, mình phải tôn trọng người ta. Nếu mình làm điều gì với người ta thì người ta cũng sẽ có xu hướng làm điều tương tự đối với mình.

b) Nguyên tắc nói và nghe nhau cho hết lời

Nguyên tắc này giúp nắm bắt, thấu hiểu mọi tâm tư, nguyện vọng và lý lẽ của nhau. Để thực hiện nguyên tắc này phải biết cách nói, cũng như biết cách nghe. Nói thì phải nói hết ý, có đầu có đuôi, khúc chiết, đúng trọng tâm... bằng giọng nói ôn hòa, êm dịu: "lời nói không mất tiền mua, lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau". Khi nghe thì nghe cho hết ý với thái độ chăm chú. Chăm chú lắng nghe chính là tôn trọng người nói. Không nên ngắt lời giữa quãng, không tranh nhau nói, có gì chưa rõ nên hỏi lại.

c) Nguyên tắc cùng nhau bàn bạc

Nên cùng nhau bàn bạc cho hết lẽ để tìm ra những quan điểm chung. Thông thường, mỗi người đều xuất phát từ kinh nghiệm riêng, nhu cầu, lợi ích riêng của mình và từ đó là hình thành lập luận riêng. Cùng nhau bàn bạc để thấy rõ lợi hại, đúng sai, từ đó có thể nhân nhượng để đi đến thống nhất.

d) Nguyên tắc thông cảm

Trên cơ sở hiểu biết về hoàn cảnh, lý do, nguyên nhân, về mong muốn, nguyện vọng của đối tác, mọi người nên biết thông cảm với nhau. Giống như theo nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau, hãy đặt mình vào vị trí của đối tác để hiểu họ và từ đó dễ thông cảm, dễ đi đến thống nhất.

e) Nguyên tắc kiên trì chờ đợi

Khi các bên chưa thống nhất được với nhau thì chỉ thông cảm thôi chưa đủ, phải chờ đợi nhau. Mỗi bên cần chờ đợi cho bên kia suy nghĩ chín muồi, cân nhắc kỹ càng. Ngoài ra, không nên quyết định trong lúc nóng nảy, cần chờ đợi cho người ngoài. Phải đưa ra quyết định trong lúc thật sự tỉnh táo.

g) Nguyên tắc biết chấp nhận

Nguyên tắc này chỉ ra rằng cần phải chấp nhận hoàn cảnh. Nhưng không có nghĩa là thụ động mà phải luôn luôn cố gắng cải tạo hoàn cảnh.

h) Nguyên tắc biết điều

Biết điều tức là biết điều chỉnh nhu cầu, nguyện vọng sống của riêng mình sao cho không ích kỷ, chỉ biết lợi ích của riêng mình. Sống biết điều là sống theo thời thế, theo lẽ tự nhiên, theo quy luật con người sống với nhau phải dựa vào nhau để cùng tồn tại, phải biết nhường nhịn nhau.

2.2.2. Các phương tiện giao tiếp

Phương tiện giao tiếp là tất cả những yếu tố mà chúng ta dùng để thể hiện thái độ, tình cảm, mối quan hệ và những biểu hiện khác của mình trong quá trình giao tiếp. Có thể chia các phương tiện giao tiếp thành hai nhóm chính là ngôn ngữ và phi ngôn ngữ. Giao tiếp ngôn ngữ và phi ngôn ngữ thường song hành và bổ sung cho nhau. Trong các mối quan hệ gần gũi thì giao tiếp phi ngôn ngữ được sử dụng nhiều hơn, còn trong các mối quan hệ xã giao thì giao tiếp phi ngôn ngữ thường làm nền cho giao tiếp ngôn ngữ.

2.2.2.1. Phương tiện giao tiếp ngôn ngữ

Ngôn ngữ là phương tiện giao tiếp chủ yếu của con người. Trong ngôn ngữ cần chú ý đến không chỉ nội dung mà còn cả cách thể hiện. Nội dung của ngôn ngữ tức là ý nghĩa của lời nói. Cần phải lựa chọn lời nói "cho vừa lòng nhau" như trên đã trình bày. Còn cách thể hiện thì phải xem xét từ các góc độ như âm lượng, âm điệu, nhịp điệu ngữ điệu... và điệu bộ khi nói. Tiếng nói ấm áp, chậm rãi dễ gây lòng tin. Tiếng nói thanh thoát truyền cảm dễ gây cảm tình... Điệu bộ là những cử chỉ tay chân và vẻ mặt. Điệu bộ phụ họa theo lời nói, giúp thêm ý nghĩa cho lời nói và vì vậy phải phù hợp với lời nói. Ngoài ra, điệu bộ còn phải phù hợp với giới tính, tuổi tác, phong tục, tập quán và văn hóa dân tộc.

2.2.2.2. Phương tiện giao tiếp phi ngôn ngữ

Trong giao tiếp chỉ dùng lời nói thôi thì không đủ và đơn điệu, không hấp dẫn, thậm chí đôi khi là khó hiểu. Người ta hiểu nhau một phần thông qua nội dung lời nói, một phần quan trọng khác là thông qua cách diễn đạt bằng cơ thể, thông qua giao tiếp không lời qua nét mặt, cử chỉ, dáng điệu và các tín hiệu khác. Đó là các phương tiện phi ngôn ngữ. Như vậy, điệu bộ cũng là một trong các phương tiện giao tiếp phi ngôn ngữ.

a) *Nét mặt* biểu lộ thái độ, cảm xúc của con người. Các cảm xúc cơ bản là vui mừng, buồn, ngạc nhiên, sợ hãi, tức giận và ghê tởm. Vui mừng làm cho nét mặt giãn ra, sợ hãi làm cho nét mặt co lại.

Ngoài tính biểu cảm, nét mặt còn cho biết một phần về cá tính con người. Người có nét mặt đầy đặn thường dễ được cho rằng là có tính hào phóng, "sống có hậu". Người có nét mặt cau có thường là người nguyên tắc, khô khan...

b) *Nụ cười*: Mỗi điệu cười biểu hiện một thái độ nào đó: cười chua chát, cười thông cảm, cười đồng tình, cười miễn cưỡng, cười chế diễu, cười khinh bỉ... Con người có bao

nhiều kiểu cười thì có bấy nhiêu cá tính: cười đôn hậu, cười hồn nhiên, cười danh ác, cười nanh nọc...

c) *Ánh mắt* phản ánh trạng thái cảm xúc (vui, buồn), thể hiện tình cảm (yêu, ghét), tâm trạng (lo lắng, sợ hãi hay hưng phấn) và ước nguyện (cần khẩn hay thách thức) của con người. Ánh mắt còn thể hiện sự chú ý, sự tôn trọng, đồng tình hay phản đối. Nó (ánh mắt) còn thể hiện vị thế tâm lý của con người trong giao tiếp. Người có vị thế mạnh hơn thường nhìn nhiều hơn vào mắt của người kia kể cả khi mới lần khi nghe.

d) *Các cử chỉ* gồm các chuyển động của các bộ phận trên cơ thể. Mỗi bộ phận có các loại cử chỉ khác nhau và các cử chỉ này đều có ý nghĩa nhất định trong giao tiếp.

Chuyển động của đầu: gật là đồng ý, lắc là không đồng tình. Có thể dùng cử chỉ của bàn tay và cánh tay để thể hiện lời mời, sự từ chối hay thể hiện sự chống đối, hay van xin...

Mũi có thể dùng để thể hiện sự khinh bỉ. Le lưỡi là biểu hiện thiếu tôn kính, liếm môi khi căng thẳng. Hếch cằm biểu hiện thái độ gây gổ. Vuốt cằm thể hiện đang suy nghĩ. Vuốt gáy thường là đang bối rối. Nói dối thường hay nháy mắt...

Khi ngồi nói chuyện mà hai chân chuyển động liên tục thì người đó hoặc đang lo lắng hoặc đang vội vã. Khi đứng nói chuyện người ta thường hay hướng bàn chân về người mà người ta có cảm tình hơn. Đôi bàn chân đối tư thế đứng liên tục thể hiện sự sốt ruột...

e) *Tư thế*: Thường thường tư thế bộc lộ một cách vô thức cương vị xã hội của con người. Dễ nhìn nhận qua thế ngồi cương vị của cấp trên (ngồi thoải mái, đầu hơi ngả về sau) hay cấp dưới (hơi cúi đầu về phía trước).

g) *Quần áo và trang sức* thể hiện cá tính và văn hóa của con người. Cách ăn mặc cũng thể hiện tâm trạng, tâm lý (vui: mặc sáng màu, buồn: mặc tối màu), thậm chí nghề nghiệp, địa vị, lứa tuổi.

h) *Không gian giao tiếp*: Không gian giao tiếp là vùng không gian trong đó xảy ra quá trình giao tiếp. Thông thường ta xích lại gần những người mà ta tin tưởng và tránh xa những người mà ta sợ hãi hoặc không có cảm tình. Có thể chia thành 4 vùng theo mức độ thân thiết:

- Vùng mật thiết (từ 0 đến 0,5 mét): dành cho mối quan hệ thân tình hoặc khi đang đánh nhau. Trong khoảng cách này các giác quan như xúc giác và khứu giác là phương tiện giao tiếp cơ bản, lời nói có thể chỉ là thì thầm.

- Vùng riêng tư (từ 0,5 đến 1,5 mét): dành cho hai người phải đủ quen thân đến mức độ cảm thấy thoải mái trong giao tiếp.

- Vùng xã giao (từ 1,5 đến 3,5 mét): là vùng diễn ra phần lớn các hoạt động quản lý và hoạt động kinh doanh, nghĩa là các quan hệ không thuộc phạm vi quan hệ riêng tư.

Trong khoảng cách này có thể xảy ra các hoạt động như mua bán (giữa người mua và người bán), hoạt động truyền đạt mệnh lệnh (giữa nhà quản lý và người thừa hành)...

- Vùng công cộng (trên 3,5 mét) là phạm vi tiếp xúc giữa những người xa lạ vì mục đích công việc.

2.3. Các kỹ năng giao tiếp

2.3.1. Kỹ năng nghe

Nghe là một kỹ năng quan trọng trong giao tiếp. Người ta dùng khoảng một nửa thời gian của quá trình giao tiếp để nghe. Nghe có hiệu quả mang lại nhiều lợi ích và để nghe có hiệu quả cần phải khắc phục nhiều rào cản và phải nắm được các kỹ năng nghe cơ bản.

2.3.1.1. Lợi ích của lắng nghe

Lắng nghe mang lại các lợi ích sau đây:

- Thỏa mãn nhu cầu được nghe của đối tượng. Lắng nghe là tôn trọng người nói gây được cảm tình với người nói và từ đó mối quan hệ sẽ tốt đẹp hơn.

- Lắng nghe giúp người bên cạnh cùng nghe tốt. Ta không thể nghe tốt nếu những người bên cạnh làm ồn, không chịu lắng nghe.

- Lắng nghe thu thập được nhiều thông tin hơn, tìm hiểu được người nói một cách tốt hơn. Nhiều vấn đề được tháo gỡ nhờ lắng nghe đối tác để cùng phát hiện nguyên nhân và tìm giải pháp phù hợp.

Trong hoạt động quản lý, lắng nghe có tác dụng:

- Lắng nghe giúp người thi hành hiểu mệnh lệnh, chỉ thị của nhà quản lý rõ ràng, đầy đủ hơn, hạn chế sai lỗi. Rất nhiều trường hợp người thi hành thực hiện không đúng hoặc không đủ chỉ vì bỏ sót thông tin khi tiếp thu mệnh lệnh của cấp trên.

- Lắng nghe giúp cấp trên, lãnh đạo hiểu rõ thực trạng vấn đề, hiểu rõ các khó khăn, vướng mắc đang tồn tại để có thể ra quyết định kịp thời và đúng đắn. Lắng nghe cũng giúp nhà quản lý hiểu rõ mức độ đúng đắn của các quyết định đã đưa ra.

- Lắng nghe giúp cấp trên và cấp dưới gần gũi nhau hơn, hiểu nhau hơn. Cấp dưới được lắng nghe, được hiểu, được hỏi han thì phấn khởi, nhiệt tình trong công việc. Cấp trên lắng nghe thì hiểu rõ tâm tư, nguyện vọng của cấp dưới hơn, thấy rõ mình hơn trong con mắt của cấp dưới.

- Lắng nghe tạo điều kiện để nảy sinh các ý tưởng sáng tạo: nhà quản lý biết lắng nghe sẽ khai thác được nhiều hơn từ người thừa hành công việc cụ thể, người nhân viên được lắng nghe cũng dễ bộc lộ hơn, phát huy được nhiều hơn khi tiếp xúc với cấp trên biết lắng nghe.

Tóm lại, lắng nghe luôn là điều nên làm nhưng có rất nhiều yếu tố làm cho người ta khó thực hiện việc làm tưởng như đơn giản này.

2.3.1.2. Những yếu tố ngăn cản lắng nghe có hiệu quả

Những yếu tố làm người ta không tập trung lắng nghe là:

- *Tốc độ suy nghĩ* thường cao hơn tốc độ nói nên người nghe dễ bị phân tán tư tưởng do nghĩ thêm về vấn đề khác.

- *Sự lựa chọn*: Một cách vô thức, người ta thích nghe những người mà mình có cảm tình và những vấn đề mà mình quan tâm hơn; dễ bỏ qua những vấn đề phức tạp khó khăn, những vấn đề không ưa thích hay được phát ngôn bởi người mình không có cảm tình.

- *Thiếu kiên nhẫn*: Thường con người dễ sa vào ích kỷ, tức là chỉ chú ý đến lập luận của mình, thiếu kiên nhẫn đối với lập luận của người khác.

- *Nghe không đầy đủ*: Giao tiếp có phương tiện ngôn ngữ và cả phương tiện phi ngôn ngữ, nhưng khi nghe, người ta thường chỉ nghe những thông tin bằng lời mà dễ bỏ qua các thông tin phi ngôn ngữ như điệu bộ, cử chỉ... nên không thấu đáo được thái độ, cảm nghĩ, quan điểm của người nói.

- *Những thành kiến tiêu cực*: Lắng nghe là một hành động chủ quan của người nghe nên những thành kiến tiêu cực đối với người nói có thể làm cho người nghe không thích hoặc không chịu nghe người nói. Những thành kiến tiêu cực này ở người nghe có thể nảy sinh do bị ảnh hưởng của diện mạo (xấu), cách ăn mặc (không phù hợp), giọng nói (khó nghe), cách nói (thiếu lễ độ)... của người nói. Hiện tượng này thường bắt đầu ngay từ thời điểm đầu của quá trình giao tiếp và có thể tiếp diễn trong suốt quá trình giao tiếp.

- *Uy tín của người nói làm tăng sức ám thị* nên khi người có uy tín nói làm người nghe dễ nghe một cách thiếu phê phán, mù quáng. Một ví dụ đơn giản là trong cuộc sống phức tạp, cái đúng cái sai nhiều khi chỉ cách nhau trong gang tấc, có trường hợp bố mẹ có một quyết định sai lầm nhưng con vẫn nghe theo chỉ bởi vì từ trước đến nay bố mẹ luôn luôn đứng về phía quyền lợi của con và thường là đúng.

2.3.1.3. Một số kỹ năng lắng nghe

a) Biểu lộ sự quan tâm

Sự quan tâm của người nghe được thể hiện thông qua thái độ, cử chỉ, ánh mắt... Người nghe phải chăm chú; bằng cử chỉ, ánh mắt phải tạo bầu không khí thân mật, thể hiện sự sẵn sàng, mối quan tâm và thiện chí của mình. Không được có cái nhìn lảng tránh, không được có các cử động phân tán, không liên quan tới những điều đang được đề cập. Sự quan tâm còn có thể được biểu hiện thông qua những câu hỏi làm rõ hay gợi mở.

b) Gợi mở

Gợi mở là kỹ năng khuyến khích cho người nói nói hết, "trút bầu tâm sự". Có thể gợi mở bằng các cách sau:

- Tỏ ra hiểu vấn đề, thông cảm (một ánh mắt, một nụ cười hay một cái gật đầu tỏ ý thông hiểu);

- Sẵn sàng phản hồi bằng những từ ngữ, câu hỏi ngắn thể hiện sự quan tâm, khuyến khích tiếp tục như: "Ừ, thế à", "Rồi sao nữa?", "Tiếp theo như thế nào?"...;

- Thỉnh thoảng đặt câu hỏi để hiểu rõ hơn vấn đề hoặc đơn giản để chứng minh rằng mình vẫn đang chú ý lắng nghe, không bỏ sót;

- Có thể vừa tỏ ra trung lập, vừa tỏ sự quan tâm bằng những câu, từ phản hồi vô thưởng vô phạt nhưng tích cực như "Tôi hiểu", "Ừ huh"...

c) *Phản ánh*

Người nghe, trong một thời điểm thích hợp, có thể sắp xếp lại nội dung những điều đã được người nói thể hiện, phản ánh cho người nói thấy rằng họ đã được nghe như thế nào. Có thể đơn giản là diễn đạt lại theo ý hiểu của mình để người kia sửa chữa hoặc bổ sung thêm nếu anh/chị ta thấy cần thiết.

2.3.2. *Kỹ năng đặt câu hỏi*

2.3.2.1. *Kiến tạo tình huống*

Để hiểu rõ đối tác cần phải biết khai thác, tức là đặt câu hỏi phù hợp với từng tình huống. Trước hết phải làm cho người bị khai thác cảm thấy thoải mái, hứng thú trong việc cung cấp thông tin. Để làm được việc này có thể bắt đầu bằng những câu hỏi tương đối dễ trả lời để tạo hứng, giảm căng thẳng, tạo sự tự tin cho người được hỏi. Ngoài ra, nên tỏ ra biết ơn người kia về những gì mà người đó cung cấp. Sau khi đã tạo được bầu không khí cần thiết

2.3.2.2. *Các loại câu hỏi khai thác thông tin*

Sau khi đã tạo được bầu không khí cần thiết, cần phải đặt các câu hỏi nhằm mục đích khai thác thông tin. Có thể có các loại câu hỏi mà trong nội dung câu hỏi đã có gợi ý hoặc yêu cầu nội dung cụ thể cho câu trả lời và loại câu hỏi không gợi ý nội dung cụ thể cho câu trả lời.

a) *Các câu hỏi không gợi ý nội dung*

Các câu hỏi không gợi ý nội dung khuyến khích người được hỏi nói về một lĩnh vực nào đó. Dạng câu hỏi này không bắt buộc người được hỏi phải nói về một sự kiện hay sự việc cụ thể, tạo cho người được hỏi quyền chủ động trong trình bày vấn đề nên câu trả lời có thể dài dòng, thiếu kết cấu, không khúc chiết nhưng đôi khi làm cho người được hỏi nói nhiều hơn là anh ta muốn thế. Các câu hỏi không gợi ý nội dung có thể là:

- Câu hỏi gợi mở vấn đề: chỉ giới thiệu về đề tài chứ không gợi ý nội dung câu trả lời mong muốn, ví dụ: "Bạn nghĩ gì về vấn đề...?", "Bạn sẽ nói sao nếu...?"... Các câu hỏi gợi mở nên đưa ra ở đầu quá trình giao tiếp.

- Câu hỏi chuyển tiếp: là câu hỏi để chuyển đề tài khác và thường bắt đầu bằng từ "thế còn", ví dụ: "Thế còn vấn đề... thì sao?".
- Câu hỏi yêu cầu làm rõ thêm vấn đề.
- Câu hỏi tóm lược: tóm tắt ý hiểu của người nghe để người được hỏi khẳng định hay sửa chữa, bổ sung nếu cần, ví dụ: "Nghĩa là... phải không?" hoặc "Theo tôi hiểu thì anh muốn nói là... phải không?"

b) Các câu hỏi có gợi ý nội dung

Loại câu hỏi có gợi ý nội dung không bắt người trả lời phải xây dựng cấu trúc nội dung câu trả lời, câu trả lời thường ngắn gọn, cụ thể, trực tiếp. Các câu hỏi loại này thường là:

- Câu hỏi thu hẹp: là các câu hỏi nhằm thu hẹp vấn đề, những câu hỏi cụ thể, chi tiết để khai thác các thông tin ngắn gọn, chính xác. Đó là các câu hỏi thường phải đặt ra sau khi đã đặt các câu hỏi không gợi ý nội dung để khai thác các yếu tố cụ thể của vấn đề đang được đề cập, ví dụ: "Việc này xảy ra khi nào?" "Những ai tham gia vào việc này?".

- Câu hỏi trực tiếp: là các câu hỏi để hỏi thẳng vào vấn đề cần tìm hiểu. Loại câu hỏi này có thể tạo ra yếu tố bất ngờ và có thể làm cho người bị hỏi bật ra câu trả lời trung thực (không kịp suy nghĩ để nói dối). Tuy nhiên, câu hỏi loại này thường để lộ mục tiêu tìm hiểu và đôi khi là thiếu tế nhị hoặc gây không khí căng thẳng, nặng nề.

- Câu hỏi gián tiếp: là loại câu hỏi đặt ra về một vấn đề này để suy ra một vấn đề khác. Loại câu hỏi này thường dùng để khai thác các thông tin tế nhị hay nói chung là các thông tin mà người được hỏi không muốn tiết lộ.

- Câu hỏi giăng bẫy: thường là các câu hỏi về một vấn đề tưởng chừng như không quan trọng hoặc không liên quan nhưng thực ra là một cái bẫy để người bị hỏi không biết mình đang bị khai thác.

Kỹ năng đặt câu hỏi rất cần thiết cho nhà quản lý để khai thác thông tin, nắm vững tình hình thực hiện các quyết định quản lý. Đặc biệt, đối với các dự án xây dựng mọi vấn đề đều rất phức tạp do có nhiều bên tham gia, không gian xây dựng trải rộng, thời gian xây dựng kéo dài... nên nhà quản lý khó có thể có mặt mọi nơi, mọi lúc với đủ các bên tham gia. Thông qua giao tiếp, mà trước hết là kỹ năng hỏi, nhà quản lý có thể khai thác từ nhân viên và những người thừa hành những thông tin mà tự mình không thể có được.

2.3.3. Kỹ năng thuyết trình

Kỹ năng nói đã được trình bày tương đối đầy đủ trong các mục về phương tiện giao tiếp và trong phần kỹ năng đặt câu hỏi. Thuyết trình (hay diễn thuyết) cũng là một kỹ năng nói nhưng đã được nâng lên một tầm cao hơn. Để thuyết trình một cách hiệu quả, tránh hiện tượng run sợ trước đám đông cử tọa, người thuyết trình cần phải lập kế hoạch cho buổi thuyết trình. Nội dung của kế hoạch này bao gồm:

a) Phân tích thông điệp muốn chuyển tải

Phân tích thông điệp muốn chuyển tải là xem thông điệp đó có phù hợp với tư cách, uy tín và chuyên môn, trình độ của người thuyết trình hay không. Phân tích thông điệp có hai góc độ. Một mặt thông điệp phù hợp với người thuyết trình nghĩa là người thuyết trình có đủ tư liệu, nắm vững nội dung vấn đề cần trình bày và người thuyết trình sẽ tự tin. Mặt khác, cử tọa sẽ chỉ chịu nghe, chịu tin nếu tư cách, uy tín, chuyên môn, trình độ của người thuyết trình phù hợp với nội dung thuyết trình.

Vì lý do đã phân tích trên, chọn báo cáo viên (người thuyết trình) phù hợp với đề tài, nội dung báo cáo là một việc làm mang ý nghĩa quyết định đến sự thành công của buổi thuyết trình.

b) Tìm hiểu đối tượng

Khi được mời nói chuyện, người thuyết trình cần phải tìm hiểu về khán thính giả của mình về các đặc điểm như giới tính, tuổi tác, học vấn, nghề nghiệp, xu hướng chính trị..., loại thông tin mà họ muốn nghe, động cơ đến nghe... Việc tìm hiểu có thể thực hiện trước bằng cách xem danh sách và các trích ngang (nếu có) về những người sẽ đến nghe, tiếp xúc trước với một vài người trong số họ. Việc tìm hiểu còn cần phải thực hiện ngay trong quá trình diễn thuyết bằng cách quan sát, nắm bắt sự phản hồi của người nghe để kịp thời điều chỉnh nội dung và phương pháp truyền đạt.

Để đạt được sự đồng điệu giữa người nghe và người nói thì bài thuyết trình phải được xây dựng xoay quanh người nghe, lấy người nghe làm trung tâm.

c) Xây dựng nội dung thuyết trình

Sau khi đã biết cử tọa muốn gì, người thuyết trình cần phải xác định các mục tiêu cụ thể. Không nên tham vọng quá nhiều, bài nói hay và hiệu quả không thể ôm đồm nhiều mục tiêu. Bài thuyết trình thường được chi làm ba phần: mở đầu, nội dung và kết luận.

Trong phần mở đầu, người thuyết trình thiết lập mối quan hệ với người nghe, giới thiệu vấn đề và có thể phác qua nét lớn nội dung sẽ trình bày để cử tọa chuẩn bị theo dõi.

Phần nội dung chứa đựng những tư tưởng hay ý kiến then chốt mà người thuyết trình muốn truyền đạt. Muốn lôi cuốn được người nghe, người thuyết trình phải xây dựng nội dung một cách lô-gic. Muốn thuyết phục người nghe, người thuyết trình phải chuẩn bị những số liệu, ví dụ minh họa cụ thể và điển hình. Các câu chuyện rút ra từ thực tế bản thân hoặc từ các thực tế gần gũi khác liên quan đến vấn đề đang được đề cập thường có giá trị thuyết phục cao.

Ngoài ra, để bầu không khí bớt căng thẳng, tùy theo đối tượng mà người thuyết trình có thể chuẩn bị các câu chuyện khôi hài, những câu nói đùa dí dỏm xen vào những thời điểm thích hợp của quá trình diễn thuyết.

Phần kết luận có thể nhắc lại những điểm then chốt của nội dung đã trình bày. Tùy theo tính chất của bài nói mà phần cuối này có thể là câu chúc hay giao nhiệm vụ, những câu hỏi chờ giải đáp, lời kêu gọi, hay những khẩu hiệu...

Nội dung đã chuẩn bị có thể có hai dạng ghi nhớ là ghi toàn văn và ghi các tiêu đề (gạch đầu dòng các điểm chính và các số liệu kèm theo). Trong hai loại trên, loại ghi các tiêu đề hay được sử dụng hơn vì nó cho phép người trình bày diễn thuyết uyển chuyển, tùy cơ ứng biến dựa vào phản ứng của người nghe hơn. Nhưng loại bản ghi nhớ này chỉ thích hợp với những nội dung tương đối không phức tạp. Với những vấn đề phức tạp đòi hỏi nhiều số liệu chính xác thì phải sử dụng đến loại bản ghi nhớ toàn văn. Thuyết trình bằng cách đọc toàn văn bản viết sẵn thường khô khan, không hấp dẫn và tạo sự ngăn cách giữa người đọc và người nghe.

Trong quá trình diễn thuyết phải lưu ý quy luật của sự chú ý là sự tập trung cao nhất của người nghe chỉ diễn ra trong vòng khoảng 30 giây đầu tiên và 30 giây cuối cùng của bài thuyết trình. Ban đầu, người ta tập trung chú ý để xem bài diễn thuyết nói về cái gì và sau đó, vào lúc sắp kết thúc, người ta tập trung để không bỏ qua ý chính của vấn đề được đề cập. Vì lý do đó, những lời nói đầu tiên phải gây được sự quan tâm và cả cảm tình của người nghe. Những lời kết thúc phải là thông điệp mà người thuyết trình muốn chuyển tải. Ngoài ra phải chú ý đến thời lượng của bài nói. Bài nói dài quá sẽ gây mệt mỏi và không hiệu quả.

d) Địa điểm thuyết trình

Địa điểm thuyết trình cần phải được bố trí phù hợp với số lượng người tham gia, đủ ánh sáng, hệ thống âm thanh và các thiết bị phụ trợ đi kèm như đèn chiếu, tai nghe... Chỗ ngồi mỗi cá nhân phải đủ rộng có chỗ kê để thực hiện ghi chép. Nên dẹp bỏ những thứ không cần thiết để người nghe không bị phân tán.

Ngoài các vấn đề trên, khi diễn thuyết người thuyết trình phải chú ý đến giọng nói cho đủ to, đủ mạnh, đủ truyền cảm, đủ âm vực... Nếu thấy cần thiết thì có thể phải luyện giọng, tập diễn thuyết trước gương, trước bạn bè.

2.3.4. Kỹ năng đọc

Đọc cũng cần có kỹ năng:

- Để đọc nhanh cần tìm bố cục lớn (mục lục) của văn bản để nắm tổng quát về nội dung. Nếu văn bản không có mục lục thì có thể nắm tổng quát bằng cách đọc lướt các đề mục.

- Sau khi nắm tổng quát, tùy theo yêu cầu và nhiệm vụ được giao mà quyết định đọc kỹ từng phần hoặc toàn bộ văn bản.

- Trong khi đọc nên đánh dấu làm nổi bật những ý quan trọng cần lưu ý.

- Sau khi đọc xong văn bản, trong một số trường hợp, cần tóm tắt các ý chính của nó.

2.3.5. Kỹ năng viết

Trong hoạt động quản lý các quyết định thường thể hiện bằng văn bản viết. Văn bản quyết định quản lý, xét theo khía cạnh ngôn từ, phải cô đọng, dễ hiểu, đơn nghĩa... nên viết là một kỹ năng cần được coi trọng. Vì lý do đó, kỹ năng viết sẽ được trình bày thành một mục lớn riêng (mục kỹ thuật soạn thảo văn bản).

2.3.6. Các kỹ năng giao tiếp trong hoạt động quản lý

Trong hoạt động quản lý dự án, các cán bộ quản lý dự án không chỉ phải tiếp xúc với nhau trong các vai trò Chủ đầu tư - Nhà thầu - Tư vấn, mà còn phải tiếp xúc với các đối tác khác như nhà cung cấp, với dân, với đại diện của chính quyền, với các phóng viên báo đài...

2.3.6.1. Giao tiếp trong cuộc họp

Như trên đã trình bày, giao tiếp đóng một vai trò quan trọng trong hoạt động quản lý. Trong các hình thức giao tiếp thì họp hành chiếm tương đối nhiều thời gian của nhà quản lý. Vì vậy, họp thế nào cho có hiệu quả là một vấn đề cần được đề cập.

Họp hiệu quả là cuộc họp mà các thành viên tham dự có điều kiện thể hiện được quan điểm của mình một cách tự do, dân chủ; quá trình bàn bạc thoả mái và đi đến thống nhất một cách không khiên cưỡng.

Để họp có hiệu quả thì cuộc họp phải có chủ đề thống nhất, có kế hoạch; phải có người chịu trách nhiệm duy trì cuộc họp và mỗi người tham gia cuộc họp phải hiểu rõ mục đích cuộc họp và trách nhiệm của họ trong cuộc họp. Trách nhiệm của mỗi người có thể thể hiện như sau:

Người chủ tọa: Chủ tọa bao giờ cũng phải giữ vai trò trung lập. Nhiệm vụ chính của chủ tọa là lôi kéo, giúp đỡ mọi người tập trung phát biểu ý kiến vào mục đích của cuộc họp:

- Gọi ý để mọi người phát biểu, khuyến khích và đảm bảo cho người phát biểu ý kiến không bị chê cười hay tấn công cá nhân.
- Khởi mào cho thảo luận, đặt câu hỏi, kích thích suy nghĩ.
- Khéo léo ngăn chặn bớt người nói nhiều, nói lấn át người khác.
- Hỏi lại, làm sáng tỏ các ý kiến để đảm bảo rằng mọi người đều hiểu và hiểu một nội dung giống nhau.

- Chú ý lắng nghe, theo dõi phản ứng của mọi người, ngăn chặn kịp thời các ý kiến có tính chất công kích, phê phán cá nhân để tránh căng thẳng, mất đoàn kết.

Thư ký: Thư ký cũng phải giữ vai trò trung lập, phải viết trước mặt mọi người, không can thiệp một cách công khai vào công việc của chủ tọa, phản ánh trong biên bản một

cách khách quan những nội dung cần thiết. Cuối buổi họp phải đọc lại biên bản cho mọi người nghe và kiểm tra.

Thủ trưởng hoặc cấp trên:

- Luôn tôn trọng mọi thành viên và ý kiến của họ trong cuộc họp.
- Bình tĩnh trước những ý kiến trái ngược với quan điểm của bản thân.
- Không bao giờ được can thiệp trực tiếp, công khai vào sự điều khiển của chủ tọa, thư ký. Nên có sự hội ý trước và dự kiến trước những khả năng có thể xảy ra trong cuộc họp.

Những người tham gia khác:

- Trách nhiệm chính của những người tham gia khác là đóng góp ý kiến và thảo luận, bàn bạc trên tinh thần xây dựng bằng cách:

- Đi họp đúng giờ, theo dõi cuộc họp từ đầu đến cuối. Chăm chú lắng nghe để hiểu cho đủ, cho đúng.
- Trước khi phát biểu ý kiến phải suy nghĩ và chuẩn bị kỹ càng, cần thiết thì có thể ghi sẵn hoặc tóm tắt ra giấy. Trước khi phát biểu phải giơ tay, không chen ngang, ngắt lời người khác.
- Nói ngắn gọn, khúc chiết với giọng ôn tồn, lịch sự, tránh lồng tình cảm cá nhân vào công việc.
- Sáng suốt bảo vệ ý kiến của mình nếu tự tin là đúng đắn. Nếu thấy sai thì rút lui, không nên bảo thủ.

Để cuộc họp thành công tất cả các thành viên tham dự phải có tinh thần xây dựng để đảm bảo không khí cuộc họp thoải mái, thân tình, cởi mở

2.3.6.2. Giao tiếp với cấp dưới

Nhà quản lý tiếp xúc với cấp dưới, những người thừa hành nhằm các mục đích:

- Kiểm tra việc thực hiện các quyết định quản lý để kịp thời phát hiện các sai khác để uốn nắn, điều chỉnh.
- Đánh giá tiến độ công việc.
- Đánh giá năng lực của các cán bộ cấp dưới.
- nắm bắt tâm tư nguyện vọng của từng người và của tập thể để có các biện pháp giúp đỡ hay giáo dục nếu cần thiết.

Để đạt được các mục tiêu nêu trên, nhà quản lý cần có nghệ thuật tiếp xúc với con người, tạo ra bầu không khí thân tình, tin tưởng. Chú ý xây dựng mối quan hệ tốt, đúng mực, tôn trọng lẫn nhau. Nhà quản lý phải biết lắng nghe ý kiến của cấp dưới, phải biết dùng kết hợp cả ân và uy trong ứng xử với cấp dưới.

2.3.6.3. *Giao tiếp với cấp trên*

Khi giao tiếp với cấp trên nhà quản lý cũng như bất kỳ người nào khác phải theo những nguyên tắc sau:

- Cần tuân thủ trật tự đẳng cấp, không nên vượt cấp. Nghĩa là nếu cấp trên có kém cỏi hay không hợp cũng không được "qua mặt" để trình lên cấp cao hơn.
- Cần phải phản ánh thường xuyên về việc thực hiện công việc của mình cho cấp trên.
- Phải tiếp nhận phê bình của cấp trên một cách vô tư.
- Cần phải biết quý trọng thời gian của cấp trên. Khi cần báo cáo, làm việc với cấp trên phải cố gắng trình bày ngắn gọn, rõ ràng, dễ hiểu.
- Hãy học hỏi kinh nghiệm, kiến thức của cấp trên.

2.3.6.4. *Giao tiếp với đồng nghiệp*

Giữa đồng nghiệp với nhau cần có mối quan hệ tốt, cởi mở, chân tình. Đặc biệt, trong môi trường dự án xây dựng các cán bộ quản lý dự án có thể đến từ các bộ phận khác nhau, thậm chí có thể từ các đơn vị, tổ chức khác nhau, có chuyên môn khác nhau và có thể chỉ hợp tác với nhau trong thời gian tồn tại của dự án nên tìm được tiếng nói chung là không đơn giản. Để xây dựng mối quan hệ tốt với đồng nghiệp, với các cán bộ ngang cấp cần tuân theo các nguyên tắc sau:

- Dùng hành vi của mình làm cho đồng nghiệp thấy rằng giao tiếp với mình là an toàn, mình là đáng hoàng và đáng tin cậy. Không nên tò mò về đời sống của người khác, không bình luận người khác sau lưng, nhất quán giữa lời nói và việc làm.
- Cố gắng trao đổi trực tiếp khi có thể, tránh nói qua nói lại, nói bắc cầu.
- Cạnh tranh trong công việc một cách lành mạnh, luôn đặt lợi ích chung lên trên hết.
- Đối xử chân thành, không vụ lợi.
- Phân biệt rõ việc công và việc tư.

2.3.6.5. *Giao tiếp với khách hàng*

Khách hàng là người tiêu thụ sản phẩm của mình, vì vậy khi giao dịch với khách hàng nhà quản lý cần nhớ đặt tinh thần phục vụ lên hàng đầu theo các nguyên tắc sau:

- Có trách nhiệm với khách hàng, đáp ứng kịp thời các nhu cầu của họ, không để chậm trễ khi đã hứa.
- Cần thông tin cho khách hàng ngay nếu có bất cứ trục trặc liên quan đến khách.
- Cần tôn trọng khách hàng, không can thiệp vào công việc nội bộ của khách, trừ khi được yêu cầu cho lời khuyên.
- Không nên tỏ ra quá thân thiện mà phải giữ khoảng cách hợp lý.
- Khuyến khích khách hàng phản ánh thông tin về sản phẩm.

2.3.6.6. *Giao tiếp với nhà cung cấp*

Nhà cung cấp đảm bảo các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất, giao tiếp với nhà cung cấp cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

- Nêu rõ những yêu cầu của mình bằng văn bản và càng chi tiết càng tốt.
- Thông báo ngay bất cứ sự thay đổi nào mình mong muốn liên quan đến lịch cấp hàng, số lượng hàng... để nhà cung cấp kịp thời điều chỉnh kế hoạch của họ.
- Cố gắng thanh toán đúng hạn và thể hiện sự hài lòng về các hợp đồng được thực hiện tốt.
- Nếu có thể thì nên thay mối quan hệ song phương bằng mối quan hệ đa phương.

2.3.6.7. *Giao tiếp với cơ quan chính quyền*

Bất kỳ cơ quan, đơn vị nào cũng phải liên hệ với các cơ quan chính quyền. Đặc biệt, trong các dự án xây dựng nhà quản lý cần phải biết kết hợp và tranh thủ sự giúp đỡ của chính quyền để thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến dự án. Khi giao tiếp với các đại diện của chính quyền cần tuân thủ các nguyên tắc sau:

- Ăn mặc nghiêm chỉnh và tỏ ra nghiêm túc, đến đúng giờ nếu có hẹn giờ.
- Luôn tỏ ra sẵn sàng hợp tác.
- Tôn trọng người đại diện của chính quyền nhưng không khúm núm, quy lụy, cần giữ phong thái đúng mực, trình bày công việc ngắn gọn và yêu cầu họ giải quyết theo đúng chức trách.

3. KỸ NĂNG ĐÀM PHÁN, THƯƠNG LƯỢNG

3.1. Khái niệm, phân loại và đặc tính của đàm phán, thương lượng

3.1.1. *Khái niệm đàm phán, thương lượng*

Đàm phán, thương lượng là phương tiện cơ bản giúp chúng ta đạt được những điều mà chúng ta mong muốn từ người khác. Hầu hết các quyết định trong mọi mặt của cuộc sống đều đạt được thông qua đàm phán và thương lượng.

Đàm phán, thương lượng là phương tiện dùng để giải quyết mâu thuẫn giữa các bên. Trong hoạt động quản lý dự án, các bên tham gia ít khi có quan hệ cấp trên cấp dưới mà thường là quan hệ đối tác (Chủ đầu tư - Nhà thầu - Tư vấn - Nhà cung cấp - Người thụ hưởng dự án) với các lợi ích không cùng chiều nhau. Để dung hòa các lợi ích không cùng chiều này các bên tham gia phải ngồi vào bàn đàm phán, thương lượng.

Đàm phán, thương lượng là hành vi và quá trình điều hòa quan hệ giữa các bên tham gia, thông qua hiệp thương mà đi đến ý kiến thống nhất.

Đàm phán gồm có các giai đoạn chuẩn bị, tiếp xúc và thương lượng. Như vậy, có thể hiểu thương lượng là nội dung quan trọng nhất, là giai đoạn cuối cùng của quá trình đàm

phán mà kết thúc của nó hoặc là thống nhất được ý kiến (đàm phán thành công) hoặc là đàm phán đổ vỡ, không thống nhất được quan điểm.

Như đã chỉ ra ở trên, nhu cầu đàm phán, thương lượng phát sinh từ các lợi ích không cùng chiều (xung đột lợi ích), nghĩa là sự thỏa mãn lợi ích của bên này có thể làm phương hại đến lợi ích của bên kia. Bất kỳ bên nào trong đàm phán, thương lượng cũng không thể không nhìn nhận lợi ích của các bên còn lại. Vì thế, mục đích của đàm phán, thương lượng là thông qua trao đổi mà các bên tiến hành bàn bạc, cùng nhau tìm ra phương án khiến cho các bên đều có thể chấp nhận được.

3.1.2. Phân loại đàm phán, thương lượng

Có thể phân loại đàm phán, thương lượng theo hai tiêu chí cơ bản sau:

a) Theo số lượng các bên tham gia

Đàm phán, thương lượng thường là song phương, nhưng cũng có thể là đa phương. Càng nhiều bên tham gia thì đàm phán, thương lượng càng phức tạp, khó khăn, nghĩa là khó đi đến thống nhất vì có nhiều lợi ích, và từ đó là nhiều tiêu chí cùng phải thỏa mãn. Để giúp cho đàm phán, thương lượng đa phương thành công, người ta thường tách nó ra thành nhiều cuộc đàm phán, thương lượng song phương hoặc ít ra là đa phương nhưng trong các phạm vi hẹp hơn.

b) Theo nội dung, tính chất của vấn đề thương lượng

Theo nội dung, tính chất của vấn đề được đưa ra, đàm phán, thương lượng có thể có các loại về ngoại giao, về chính trị, về quân sự, về kinh tế...

Các đàm phán, thương lượng xảy ra trong hoạt động quản lý, nói chung, và quản lý dự án, nói riêng, là các đàm phán, thương lượng về kinh tế.

3.1.3. Một số đặc tính cơ bản của thương lượng kinh tế

a) Thương lượng là quá trình điều chỉnh nhu cầu của các bên

Thương lượng không đơn thuần là quá trình theo đuổi nhu cầu, lợi ích của riêng một bên mà là quá trình các bên, thông qua việc không ngừng điều chỉnh nhu cầu lợi ích của mình, xích lại gần nhau và cuối cùng đạt tới một thỏa thuận thống nhất. Có thể hiểu, thương lượng là quá trình đề ra yêu cầu, chịu nhượng bộ và cuối cùng đạt tới nhất trí. Thương lượng có thành công hay không phụ thuộc chủ yếu vào việc nhận thức của các bên về xung đột lợi ích, vào khả năng và thiện chí nhượng bộ và vào trình độ đàm phán của các bên tham gia.

b) Thương lượng là sự thống nhất giữa hợp tác và xung đột

Một hợp tác của thương lượng thể hiện ở việc thông qua thương lượng các bên tiến tới một thỏa thuận chung. Mặt xung đột thể hiện ở việc trong quá trình thương lượng các bên đều luôn cố gắng giành được hay đạt được lợi ích tối đa cho mình.

Hợp tác và xung đột là hai mặt mâu thuẫn cần phải được thống nhất hài hòa trong quá trình đàm phán, thương lượng. Nếu chỉ nhấn mạnh đến hợp tác thì một bên có thể sẽ dễ dàng chấp nhận những điều khoản bất lợi. Nếu nhấn mạnh xung đột, nghĩa là không chịu nhượng bộ thì đàm phán khó có thể thành công, thậm chí có thể dẫn đến phương hại mối quan hệ giữa các bên.

c) Thương lượng chỉ thỏa mãn lợi ích một cách tương đối

Các bên đàm phán luôn luôn cố gắng tối đa hóa lợi ích của mình, nhưng đồng thời không thể không nhìn nhận lợi ích của các bên còn lại, không thể kéo hết lợi ích về phía mình. Nếu một bên nào đó không được thỏa mãn lợi ích ở một mức tối thiểu chấp nhận được thì chắc chắn bên đó sẽ rút khỏi bàn đàm phán và cuộc đàm phán đổ vỡ. Nghĩa là muốn đàm phán thành công thì các bên phải biết chừng mực, giới hạn nhất định trong quá trình tối đa hóa lợi ích bản thân, biết điều chỉnh lợi ích đó. Hay nói khác đi, lợi ích của từng bên không bao giờ có thể là tuyệt đối mà chỉ là tương đối trong so sánh với lợi ích của các bên còn lại.

3.2. Tiến trình đàm phán

3.2.1. Chuẩn bị đàm phán

Muốn đàm phán tốt thì phải chuẩn bị kỹ càng: "biết địch biết ta trăm trận trăm thắng". Chuẩn bị ở đây không chỉ là phân tích kỹ càng về bản thân và các đối tác mà còn phải lập kế hoạch đàm phán, chuẩn bị đội ngũ đàm phán và thương lượng thử.

3.2.1.1. Phân tích cơ hội đàm phán

a) Phân tích điểm mạnh, điểm yếu

Phân tích cơ hội đàm phán trước hết phải phân tích về mình (bên đàm phán mà mình đại diện): các điểm mạnh, điểm yếu. Phân tích phải toàn diện, về đủ các mặt liên quan đến vấn đề đàm phán: về tài chính, về uy tín, về nhân sự, về kinh nghiệm trong xử lý các vấn đề tương tự... Tiếp theo là phân tích tương tự như thế nhưng là về các đối tác và so sánh để tìm ra các điểm mạnh, điểm yếu trong sự tương quan giữa các bên.

Cần tìm hiểu cả về đội ngũ cán bộ đàm phán của đối tác, về điểm mạnh - điểm yếu, sở trường - sở đoản, về kinh nghiệm đàm phán của họ, ai trong số họ là người có quyền quyết định, trong đội ngũ đó có tồn tại mâu thuẫn nội bộ hay không, có thể ly gián họ hay không...

Tìm hiểu về đối tác là việc làm không dễ dàng. Trong những cuộc đàm phán phức tạp người ta có thể dùng tình báo để tìm hiểu tình hình mọi mặt của đối phương.

b) Phân tích cơ hội, nguy cơ

Cần phải phân tích về bối cảnh/môi trường diễn ra đàm phán để phát hiện các cơ hội, nguy cơ cho mình và các bên tham gia đàm phán. Tùy theo vấn đề đàm phán mà phân

tích môi trường phải xét đến các môi trường chính trị - pháp luật, môi trường kinh tế - xã hội, môi trường tự nhiên... hay cụ thể hơn là tình hình thị trường, năng lực cạnh tranh...

c) Phân tích vị thế đàm phán

Tìm hiểu nhu cầu và ý định của đối tác. Tìm hiểu mức độ đối tác cần mình, liệu mình có phải là người duy nhất thỏa mãn được nhu cầu của đối tác không? Ngược lại, mình cần đối tác đến mức độ nào, liệu thay thế bằng đối tác khác có được không?

3.2.1.2. Lập kế hoạch đàm phán

Sau khi đã phân tích về cơ hội đàm phán, cần phải xây dựng mục tiêu và kế hoạch đàm phán. Mục tiêu đàm phán nên có tính co giãn cần thiết. Có thể đưa ra một vài cấp độ mục tiêu khác nhau, ví dụ: cao nhất, trung bình, thấp nhất. Mục tiêu cao nhất là mục tiêu lý tưởng. Mục tiêu thấp nhất là những gì tối thiểu phải đạt được, nếu không đạt được mục tiêu này thì cuộc đàm phán coi như đổ vỡ. Mục tiêu đàm phán không nhất thiết phải cụ thể để có chỗ cho sự điều chỉnh linh hoạt tùy theo tình hình diễn ra cụ thể trên bàn thương lượng.

Sau khi đã vạch ra được mục tiêu thì tiến hành lập kế hoạch thực hiện cụ thể: mục tiêu tổng thể có thể chia ra làm bao nhiêu mục tiêu thứ cấp và giai đoạn đàm phán nào phải đạt được mục tiêu nào. Phân tích các kịch bản thương lượng. Đưa ra sách lược, công cụ, biện pháp cho từng kịch bản trong từng giai đoạn. Đánh giá đầy đủ các phản ứng của đối tác, lường trước các tình huống có thể xảy ra để có cách giải quyết phù hợp tương ứng.

3.2.1.3. Tổ chức đội ngũ đàm phán

Đội ngũ đàm phán cần lựa chọn tùy theo nội dung đàm phán. Các thành viên trong đoàn đàm phán không những phải có những phẩm chất thích hợp mà còn phải bổ sung được cho nhau, tạo thành một sức mạnh thống nhất.

Thông thường, đoàn đàm phán được tổ chức theo ba chức năng: thương lượng, phân tích và quan sát tùy theo sở trường của từng người.

Trưởng đoàn đàm phán đóng vai trò chủ yếu, là người phát ngôn chính của đoàn đàm phán, tức là thực hiện *chức năng thương lượng*. Trưởng đoàn đàm phán là người xem xét, cân nhắc các tình huống, các dữ kiện do các bên đưa ra, tập hợp ý kiến của các thành viên trong đoàn, đưa ra ý kiến quyết định.

Trưởng đoàn đàm phán phải là người có tinh thần trách nhiệm cao, có lập trường kiên định, kiến thức quảng bác, tinh thông chuyên môn, nghiệp vụ, có kinh nghiệm phong phú, tư duy nhạy bén, giỏi tùy cơ ứng biến, giỏi biện luận, có khả năng tổng hợp được sức mạnh tập thể.

Chuyên viên phân tích có chức năng phân tích từng lĩnh vực thuộc chuyên môn mình phụ trách, đưa ra ý kiến về lĩnh vực đó giúp trưởng đoàn lựa chọn sách lược đàm phán và

các quyết định trong quá trình đàm phán. Chuyên viên phân tích không những phải giỏi về chuyên môn mà còn phải là người có khả năng diễn đạt một cách rõ ràng, súc tích.

Trong đoàn đàm phán cần có những *quan sát viên*. Quan sát viên chỉ có nhiệm vụ quan sát và phát hiện vấn đề. Quan sát viên không phải tham gia vào tranh luận nên không chịu sức ép tâm lý, không bị phân tán và mất thời gian cho chuẩn bị phát biểu. Quan sát viên, do đó, có điều kiện phát hiện ra các vấn đề mà trưởng đoàn và các thành viên khác không nhìn thấy. Quan sát viên phải là người có cả tư duy tổng hợp và tư duy phân tích tốt, có tầm quan sát rộng nhưng không nhất thiết phải là người giỏi biện luận.

Trong đoàn đàm phán, nếu là đàm phán quốc tế, còn cần phải có các thông dịch viên, chuyên gia ngôn ngữ học.

Nhìn chung, tất cả các thành viên trong đoàn đàm phán, ngoài các lĩnh vực chuyên môn, về mặt tâm lý đều phải là những người có bản lĩnh, nghị lực, nhẫn nại, không nóng vội, hấp tấp, biết kiềm chế.

3.2.1.4. *Thương lượng thử*

Thương lượng thử là để kiểm tra kế hoạch thương lượng, để phát hiện các tình huống, các kịch bản phát triển còn chưa tính đến trong kế hoạch.

Thương lượng thử là chia đoàn đàm phán thành hai hoặc nhiều nhóm tương ứng với số bên tham gia vào đàm phán. Mỗi nhóm đóng vai trò của một bên đối tác, bảo vệ lập trường, quan điểm và lợi ích của bên đó. Sự tập dượt này cho phép đứng trên quan điểm của đối tác để suy xét vấn đề.

3.2.2. *Giai đoạn tiếp xúc ban đầu*

Đây là giai đoạn đầu tiên các bên chính thức bắt đầu đàm phán. Trong giai đoạn này các bên đều cố gắng tạo điều kiện để xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với nhau, đồng thời tranh thủ tìm hiểu thêm các đối tác về ý đồ, thái độ, và lực lượng đàm phán cụ thể... nhằm cụ thể hóa hoặc chỉnh sửa kế hoạch đàm phán đã xây dựng ban đầu.

3.2.2.1. *Tạo không khí tiếp xúc*

Không khí đàm phán có thể thay đổi theo các giai đoạn và sự xoay chuyển tình thế trong quá trình đàm phán, nhưng ngay từ đầu việc tạo nên một bầu không khí cởi mở, tin cậy và chân thành là rất cần thiết.

Trước khi thực sự đàm phán thương lượng, để khởi động và tạo hứng thú, các bên nên bỏ ra một chút thời gian để nói về một vấn đề không liên quan đến chủ đề thương lượng mà tất cả các bên đều có thể tham gia một cách thoải mái, không gò bó.

Để xây dựng mối quan hệ tin cậy, các bên đàm phán cần chú ý:

- Làm cho đối tác tin cậy mình.
- Tìm cách thể hiện thành ý, thiện chí của mình.
- Chứng tỏ sự nhất quán giữa lời nói và việc làm của mình.

3.2.2.2. Thăm dò đối tác

Trong giai đoạn chuẩn bị, các bên mới chỉ tìm hiểu nhau một cách gián tiếp. Còn bây giờ tiếp xúc trực tiếp cần khẳng định về mức độ tin cậy và thiện chí của đối tác. Đây cũng là cơ hội để đánh giá các cán bộ đàm phán của đối tác về kinh nghiệm, tác phong, về các điểm mạnh, điểm yếu của cá nhân họ. Phải thăm dò các nguyên tắc mà đối tác phải tuân theo, các vấn đề họ có thể nhượng bộ, các vấn đề họ không thể nhượng bộ.

3.2.2.3. Điều chỉnh kế hoạch thương lượng

Sau khi đã có những thông tin chính xác hơn về đối tác cần tiến hành phân tích những thông tin đó để khẳng định hoặc chỉnh sửa các nhận định ban đầu, thẩm tra lại các vấn đề trước đây còn chưa rõ. Từ đó, cụ thể hóa hoặc chỉnh sửa kế hoạch thương lượng cho phù hợp với tình hình thực tế để vừa tránh bị động, vừa góp phần xúc tiến quá trình hợp tác giữa các bên.

Cần lưu ý rằng mọi nhận định ban đầu đều có thể không chính xác, trong quá trình đàm phán phải luôn luôn chú ý diễn biến, kịp thời nắm bắt sự thay đổi trong thái độ của đối tác để kịp thời có các biện pháp phù hợp và phương án đối ứng.

3.2.3. Giai đoạn thương lượng

Sau giai đoạn thăm dò, tiếp xúc ban đầu, các bên đàm phán đã hình thành nên phương án thương lượng. Tiến trình đàm phán chuyển giai đoạn mấu chốt: thương lượng.

3.2.3.1. Đưa ra yêu cầu

Bắt đầu quá trình thương lượng, các bên đưa ra yêu cầu của mình, là các lợi ích mà mỗi bên mong muốn. Đây là xuất phát điểm của thương lượng. Việc đưa ra yêu cầu cụ thể một cách hợp lý là rất quan trọng. Nên nhớ rằng đề nghị ban đầu là giới hạn mà mỗi bên có thể đạt được, thương lượng chỉ xoay quanh đó mà thôi. "Không thách cao thì không thể bán được giá" và đề nghị thấp thì không có chỗ để xoay xở, mặc cả, nhượng bộ. Nhưng ngược lại, đề nghị cao quá sẽ làm cho đối tác đánh giá là không thành ý và mất cảm giác tin tưởng.

Ngoài ra, việc đưa ra yêu cầu ban đầu cao hay thấp và dưới hình thức cụ thể như thế nào còn phụ thuộc một phần không nhỏ vào hoàn cảnh cụ thể, mong muốn hợp tác, thiện chí của các bên và bầu không khí đàm phán.

3.2.3.2. Điều chỉnh yêu cầu

Yêu cầu do các bên đưa ra sẽ có một khoảng chênh lệch. Đây chính là đối tượng để thương lượng. Các bên cần bàn bạc để điều chỉnh lợi ích của mình một cách hợp lý để có thể đi đến thống nhất. Nhưng bên nào phải điều chỉnh, điều chỉnh bao nhiêu và điều chỉnh như thế nào còn tùy vào tình huống cụ thể.

Thông thường, ai cũng muốn bảo vệ lợi ích của bên mình. Muốn bảo vệ lợi ích của mình một cách hiệu quả thì cần phải lắng nghe, hiểu và phân tích yêu cầu của đối tác.

Trước tiên cần phải hiểu yêu cầu của đối tác: căn cứ vào đâu mà đối tác đưa ra yêu cầu, phân tích kết cấu yêu cầu đó, tính hợp lý của mỗi bộ phận cấu thành. Sau đó đối chiếu với yêu cầu của mình để thấy khoảng cách giữa mình và đối tác nằm ở chỗ nào, bộ phận cấu thành nào và tại sao lại có khoảng cách đó.

Ở đây có thể xảy ra các trường hợp sau:

a) Trường hợp yêu cầu của các bên đều hợp lý

Thông thường, nếu yêu cầu của các bên đều hợp lý thì khoảng cách giữa chúng cũng hợp lý, nghĩa là không lớn, không khó khăn để nhượng bộ. Trong trường hợp này có thể chỉ rõ cho các bên thấy tình huống thực tế, đề nghị mỗi bên có một sự nhượng bộ phù hợp để đi đến nhất trí.

b) Trường hợp yêu cầu của đối phương là hợp lý hơn

Trường hợp sau khi phân tích thấy rằng yêu cầu của đối phương là hợp lý (hay không tìm thấy điểm nào bất hợp lý trong yêu cầu của đối phương), trong khi đó, yêu cầu của bên mình có điểm bất hợp lý so với yêu cầu của họ thì nên cân nhắc về sự nhượng bộ. Đặc biệt, nếu đối phương đã nhận ra điểm bất hợp lý trong yêu cầu của mình thì nên chủ động trong nhượng bộ. Khi phải nhượng bộ nên làm như sau:

- *Làm cho đối tác thấy nhượng bộ này là một bước quan trọng.* Khi nhượng bộ không nên để cho đối tác thấy nhượng bộ này là do sợ áp lực của họ hay là do hấp tấp vội vàng. Làm cho họ thấy sự thỏa hiệp này là xuất phát từ thành ý muốn hợp tác để tạo nên sức ép cho đối phương có sự nhượng bộ đáp lại.

- *Đòi hỏi một sự đánh đổi:* Nếu có thể, hãy đòi đánh đổi sự nhượng bộ lợi ích ở điểm này của phía mình lấy lợi ích ở điểm khác

- *Lấy nhượng bộ để đổi lấy nhượng bộ:* Cần cố gắng để sao cho sau khi mình đã nhượng bộ một bước quan trọng thì đến lượt đối phương cũng phải nhượng bộ. Không nên liên tục nhượng bộ.

c) Yêu cầu của đối phương có chỗ bất hợp lý

Nếu yêu cầu của đối tác có chỗ bất hợp lý thì cần phân tích rõ cho họ thấy nó nằm ở chỗ nào và tại sao lại là bất hợp lý. Cần chứng minh một cách thuyết phục để đối phương đi đến nhượng bộ. Nên thực hiện điều này như sau:

- *Giữ bầu không khí chân tình, gạt bỏ những cảm xúc tiêu cực nếu có.*

- *Chú ý lắng nghe ý kiến của đối tác, không vội vàng đưa ra nhận xét.* Cần phải hiểu thật thấu đáo ý kiến của đối tác trong từng lời nói, từng hành vi cử chỉ, hiểu động cơ đích thực chứa đựng đằng sau những lời nói.

- *Có thể tóm tắt lại yêu cầu của đối tác để xem mình đã hiểu đúng và đủ chưa.* Cần phải để cho đối tác khẳng định rằng mình đã hiểu như thế là đầy đủ.

- Diễn đạt chính xác ý kiến của bên mình về sự bất hợp lý trong yêu cầu của phía bạn. Khi trình bày nên dùng ngôn ngữ giản dị, rõ ràng, thể hiện thiện chí và sự thành ý. Nếu có thể, nên chứng minh bằng các bằng chứng, tài liệu và các con số cụ thể chứ không chỉ là những điều trừu tượng.

- Cân lường trước các câu hỏi, chất vấn mà đối tác có thể đặt ra và sẵn sàng trả lời những câu hỏi đó một cách tự tin, dứt khoát.

- Không dồn ép đối phương, đừng để họ mất thể diện. Hãy chuẩn bị các nấc thang để đối phương nhượng bộ từng bước, từng điểm trong thoả mái.

3.2.3.3. Đạt thành thỏa thuận và nhất trí chung

Thương lượng có thể thành công tuyệt đối, nghĩa là thỏa thuận được ở mọi mặt của vấn đề đưa ra. Cũng có thể là chỉ thỏa thuận được ở một số điểm nhất định, phần còn lại phải để lại vòng đàm phán sau cho các bên chuẩn bị kỹ càng hơn hoặc/và chờ cho các sự kiện diễn tiến rõ ràng hơn.

Thỏa thuận hoặc nhất trí chung (một số trường hợp có thể là hợp đồng) cần được các bên kiểm tra lại kỹ càng. Sau khi không còn nghi ngờ gì nữa, đại diện các bên ký kết và đàm phán thành công.

3.3. Một số nguyên tắc và kỹ xảo thương lượng

3.3.1. Các nguyên tắc thương lượng

a) Nguyên tắc tách con người ra khỏi vấn đề

Chủ thể của quá trình thương lượng là con người nên quá trình thương lượng luôn chịu ảnh hưởng chủ quan của người thương lượng. Trong quá trình thương lượng trong những người tham gia tất yếu nảy sinh những tình cảm khác nhau. Những xúc cảm này ảnh hưởng đến sự nhìn nhận của các bên về nhau. Những tác động ảnh hưởng đó có thể là tiêu cực, cũng có thể là tích cực nhưng dù là tiêu cực hay tích cực thì tình cảm chủ quan đó cũng làm cho việc nhìn nhận vấn đề bị sai lệch và làm cho kết quả thương lượng không được như mong muốn cho một hoặc nhiều bên.

Để thương lượng đạt kết quả tốt những người ngồi vào bàn đàm phán phải biết tách con người ra khỏi vấn đề, hay nói khác đi là không để tình cảm ảnh hưởng đến công việc, cần phải thấy đối tượng cần giải quyết là vấn đề được đề cập chứ không phải bản thân những con người đối diện.

b) Chỉ tập trung vào lợi ích chứ không cố giữ lập trường

Lập trường ban đầu các bên đưa ra trong đàm phán, thương lượng là mục đích ban đầu, được xây dựng trên yêu cầu về lợi ích của bên đó. Nhưng đó mới chỉ là yêu cầu và yêu cầu này sẽ cần và phải được điều chỉnh trong quá trình thương lượng nếu muốn đàm phán thành công. Nhiều khi, do cố gắng giữ vững lập trường đã đưa ra ban đầu mà người

thương lượng quên đi mục đích cuối cùng của đàm phán, quên đi lợi ích thực sự của bên mà mình đại diện. Điều này đồng nghĩa với việc người thương lượng phải biết điều chỉnh lập trường tương ứng với sự điều chỉnh lợi ích trong mối tương quan lợi ích của các bên trong quá trình thương lượng.

c) Cần phân tích các tình huống và có các phương án lựa chọn thay thế

Thông thường, trong quá trình đàm phán, thương lượng, người thương lượng dễ bị sức ép tâm lý làm mất đi sáng suốt. Thêm vào đó, cần phải phản ứng nhanh, không để mất thời cơ, kịp thời đưa ra phương án khác theo tình huống mới phát sinh trên bàn đàm phán. Vì vậy, người thương lượng cần vạch ra và phân tích các tình huống có thể với các phương án lựa chọn thay thế tối ưu để chủ động và kịp thời trong quá trình tối đa hóa lợi ích của bên mà mình đại diện.

d) Thỏa thuận trên các tiêu chuẩn khách quan

Để tránh thua thiệt cho một bên nào đó, đảm bảo công bằng cho các bên tham gia đàm phán thì quá trình thương lượng phải tuân thủ theo những tiêu chuẩn khách quan. Đặc biệt trong các cuộc đàm phán không cân sức, bên có vị thế thấp hơn dễ bị ép chấp nhận những điều kiện thua thiệt. Để tránh điều này, cần đưa ra các tiêu chuẩn khách quan, độc lập với ý muốn chủ quan của các bên, trước khi tiến hành thương lượng.

3.3.2. Một số kỹ xảo thương lượng

a) Tạo sự cạnh tranh: Nếu có thể, nên cho đối tác thấy rằng họ không phải là bạn hàng duy nhất, không phải là cơ hội duy nhất, có thể có bạn hàng khác, cơ hội khác.

b) Từng bước tiến tới: Trong nhiều trường hợp thương lượng không thể đạt được mục tiêu cuối cùng ngay lập tức. Cần bình tĩnh, chia nhỏ mục tiêu để cho đối tác thỏa hiệp, nhượng bộ dần dần.

c) Nêu mục tiêu cao: Nên nêu ra yêu cầu cao hơn một chút để có chỗ để nhượng bộ.

d) Chú trọng vào khâu then chốt: Khi thương lượng ở vào giai đoạn quyết liệt, cần phải biết bản chất của xung đột là ở đâu và tập trung đột phá điểm then chốt đó.

e) Tranh thủ thời gian: Trong quá trình thương lượng cần phải biết tranh thủ thời gian để suy nghĩ, đắn đo, cân nhắc, thậm chí xin ý kiến cấp trên. Để tranh thủ thời gian có thể nói với đối tác rằng cần tham khảo hoặc xin ý kiến quyết định của cấp trên mặc dù mình là người có toàn quyền quyết định.

g) Tránh thỏa thuận nhanh chóng: Thỏa hiệp nhanh chóng sẽ không đủ thời gian để nắm được toàn bộ vấn đề, có thể bỏ sót một vài khía cạnh nào đó. Thông thường cần phải có thời gian để suy xét các khía cạnh các ràng buộc.

Tuy nhiên, trong một số trường hợp thỏa thuận nhanh chóng cũng có thể mang lại thành công do đối phương chưa có sự chuẩn bị cần thiết. Nhưng cũng có trường hợp,

đồng ý nhanh chóng lại làm cho đối phương nghi ngờ về yêu cầu của họ, dạng như: "Không biết đòi hỏi của mình như thế có phải là thấp quá không mà sao họ đồng ý ngay vậy!".

h) Giấu mình, khai thác đối phương: Cần tuyệt đối bí mật về động cơ thương lượng, thời hạn cuối cùng... và các điểm yếu khác. Ngược lại, cố gắng khai thác các điểm yếu của đối phương để nắm quyền chủ động.

Tương tự như vậy, cần phải dấu "vũ khí" của mình để tạo bất ngờ, và cố gắng tìm hiểu "vũ khí" của đối phương.

i) Thay thế người đàm phán: Có thể thay thế người đàm phán nếu thấy họ yếu kém. Nhưng cũng có thể thay thế người đàm phán chỉ là để xin lỗi đối tác và tỏ thành ý hợp tác. Biện pháp này có thể được sử dụng trong trường hợp phía ta có những động thái gây thái độ tiêu cực cho đối tác.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. GS. VS. I. I. Madur. *Quản lý dự án*. NXB Ô-mê-ga, Mát-xcơ-va 2004. Bản tiếng Nga.
2. Th.S. Từ Quang Phương. *Giáo trình quản lý dự án đầu tư*. NXB Giáo dục, 2001.
3. Avraham Stub; Jonathan F.; Shlomo Globerson. *Quản lý dự án, kỹ thuật, công nghệ và thực thi*. Biên dịch: Th.S. Nguyễn Hữu Vương.
4. Gherd Dikhtelm. *Quản lý dự án*. NXB Biginex-Pressa. Xankt Peteburg 2003. Bản tiếng Nga.
5. Fil Beghiuli. *Quản lý dự án*. NXB Grand. Mát-xcơ-va 2002. Bản tiếng Nga.
6. Viện Nghiên cứu Quản lý dự án Quốc tế (PMI). *Cẩm nang các kiến thức cơ bản về quản lý dự án*.
7. VS. TS. Nguyễn Văn Đáng. *Quản lý dự án (theo đề tài nghiên cứu khoa học RD 62/2000)*. NXB Thống kê, 2002.
8. VS. TS. Nguyễn Văn Đáng. *Quản lý dự án xây dựng (theo đề tài nghiên cứu khoa học RD 66/2001)*. NXB Thống kê 2003.
9. Nguyễn Xuân Hải. *Quản lý dự án nhìn từ góc độ Nhà nước, nhà đầu tư, nhà tư vấn, nhà thầu*. NXB Xây dựng. Hà Nội, 2002.
10. TS. Nguyễn Xuân Thuỷ; Th.S. Trần Việt Hoa; Th.S. Nguyễn Việt Ánh. *Quản trị dự án đầu tư*. NXB Thống kê, 2003.
11. Nguyễn Hữu Thân. *Quản trị nhân sự*. NXB Thống kê, 2004.
12. Th.S. Nguyễn Văn Diễm & PGS. TS. Nguyễn Ngọc Quân (Đồng chủ biên). *Giáo trình Quản trị nhân lực*. NXB Lao động, xã hội, 2004.
13. Trần Kim Dung. *Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Thống kê, 2003.
14. Bộ Xây dựng. *Quy định quản lý chất lượng công trình xây dựng*. Ban hành kèm theo quyết định số 18/2003/QĐ-BXD ngày 27/6/2003 của Bộ trưởng Bộ Xây dựng.
15. *Nghị định 209/2004/NĐ-CP ngày 16/12/2004 về quản lý chất lượng công trình xây dựng*.
16. Bộ Xây dựng. *Bộ tiêu chuẩn Việt nam TCVN ISO 9000 và hệ chất lượng trong xây dựng*. NXB Xây dựng, 1999.
17. TS. Lưu Thanh Tâm. *Quản trị chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế*. NXB ĐH Quốc gia Tp. Hồ Chí Minh, 2003.
18. Đặng Minh Trang. *Quản lý chất lượng trong doanh nghiệp*. NXB Thống kê, 2005.

19. Phó Đức Trù, Phạm Hồng. *ISO 9000: 2000. Giải thích chung; giải thích và hướng dẫn áp dụng; hướng dẫn xây dựng hệ thống tài liệu; đánh giá hệ thống quản lý chất lượng; một số văn bản mẫu*. NXB Khoa học và kỹ thuật, 2002.
20. Đinh Sỹ Chương. *ISO 9000. Giải thích và hướng dẫn. Áp dụng trong xây dựng*. NXB Xây dựng, 1999.
21. *Quản lý - tại sao? Thế nào? Quản lý dự án*. Dịch: Nguyễn Kim Hạnh. NXB Trẻ, 2004.
22. GS. TSKH. Nghiêm Văn Dĩnh và tập thể tác giả. *Kinh tế xây dựng công trình giao thông*. NXB Giao thông Vận tải, 2000.
23. GS. TSKH. Nghiêm Văn Dĩnh. *Giáo trình Luật đầu tư và xây dựng*. NXB Giao thông Vận tải, 2001.
24. *Luật Xây dựng năm 2003*.
25. *Luật Đấu thầu năm 2005*.
26. *Nghị định số 16/NĐ-CP ngày 07/02/2005 về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*.
27. *Nghị định số 209/NĐ-CP ngày 16/12/2004 về quản lý chất lượng công trình xây dựng*.
28. *Nghị định số 111/NĐ-CP ngày 29/9/2006 Hướng dẫn thi hành Luật Đấu thầu và lựa chọn nhà thầu theo Luật Xây dựng*.
29. *Nghị định số 112/2006/NĐ-CP ngày 29/9/2006 về sửa đổi, bổ sung một số điều của Nghị định 16/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình*.
30. *Nghị định số 99/NĐ-CP ngày 13/6/2007 về Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình*.
31. Hồ Ngọc Cẩn. *Cẩm nang tổ chức và quản trị hành chính văn phòng*. NXB Tài chính, 2003.
32. Hồ Ngọc Cẩn. *Phương pháp soạn thảo hợp đồng kinh tế, thương mại*. NXB Thống kê, 2000.
33. Luật sư Vũ Đình Quyền. *Nghệp vụ hành chính văn phòng*. NXB Thống kê, 2004.
34. Luật gia Phạm Quốc Lợi. *Kỹ thuật soạn thảo văn bản hợp đồng kinh tế hợp đồng dân sự*. NXB Lao động Xã hội, 2004.
35. GS. TS. Nguyễn Thành Độ, GVC. Nguyễn Thị Thảo. *Giáo trình quản trị văn phòng*. NXB Lao động Xã hội, 2005.
36. Nguyễn Mạnh Hiên. *Giáo trình Văn bản và phương pháp soạn thảo văn bản trong quản lý*. NXB Khoa học và kỹ thuật, 2004.
37. Vương Hoàng Tuấn. *Những điều cần biết để soạn thảo văn bản*. NXB Trẻ, 2001.

38. Bộ Xây dựng. *Giáo trình soạn thảo văn bản*. NXB Xây dựng, 2004.
39. PGS.TS. Đỗ Văn Phúc. *Tâm lý trong quản lý kinh doanh*. NXB Khoa học và kỹ thuật, 2004.
40. Phil Baguley. *Nghệ thuật đàm phán trong kinh doanh*. NXB Tổng hợp Tp. Hồ Chí Minh, 2004.
41. TS. Thái Trí Dũng. *Tâm lý học quản trị kinh doanh*. NXB Thống kê, 2004.
42. TS. Thái Trí Dũng. *Kỹ năng giao tiếp và thương lượng trong kinh doanh*. NXB Thống kê, 2005.
43. TS. Bùi Ngọc Toàn (chủ biên). *Kinh tế và quản lý xây dựng*. NXB Giao thông Vận tải, 2006.
44. Bùi Mạnh Hùng, Trần Hồng Mai. *Kinh tế xây dựng trong cơ chế thị trường*. NXB Xây dựng, 2003.
45. Nguyễn Tài Cảnh, Đặng Nghiêam Chính. *Định mức kỹ thuật trong xây dựng cơ bản*. NXB Giao thông Vận tải, 1999.
46. PGS. TS. Trần Trịnh Tường (chủ nhiệm). *Nghiên cứu sự hình thành và quản lý chi phí trong dự án đầu tư, xây dựng theo hướng hội nhập với các nước ASEAN và khu vực Châu Á, Thái Bình Dương*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ. Mã số RD 20.
47. Nguyễn Hữu Thân. *Quản trị hành chính văn phòng*. NXB Thống kê, 2004.
48. Hồ Ngọc Cẩn. *Cẩm nang tổ chức & quản trị hành chính văn phòng*. NXB Tài chính, 2003.
49. Bộ Xây dựng. *Bộ tiêu chuẩn Việt nam TCVN ISO 9000 và hệ chất lượng trong xây dựng*. NXB Xây dựng, 1999.

MỤC LỤC

	Trang
<i>Lời nói đầu</i>	3
<i>Danh mục các ký hiệu và từ viết tắt</i>	4
Chương 1. Tổng quan về dự án và quản lý dự án xây dựng	5
1. Khái niệm và phân loại dự án	5
1.1. Khái niệm dự án	5
1.2. Các đặc trưng cơ bản của dự án	5
1.3. Phân loại dự án	6
2. Quản lý dự án - một số vấn đề chung	7
2.1. Tiền đề và triển vọng phát triển nghiên cứu hệ thống phương pháp luận quản lý dự án	7
2.2. Quản lý vĩ mô và vi mô đối với dự án	9
2.3. Một số khái niệm cơ bản của quản lý dự án	10
2.4. Một số điểm khác nhau giữa quản lý dự án và quản lý quá trình sản xuất liên tục	13
3. Đặc điểm của dự án và quản lý dự án xây dựng	14
3.1. Khái niệm, đặc điểm và phân loại dự án xây dựng	14
3.2. Đặc điểm quản lý dự án xây dựng	16
Chương 2. Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý dự án	22
1. Nguyên tắc chung xây dựng cơ cấu tổ chức quản lý dự án	22
2. Mô hình cơ cấu tổ chức theo quan hệ của các thành viên dự án	23
2.1. Các mô hình cơ cấu tổ chức tách biệt, quản lý theo dự án và quản lý chung	23
2.2. Cơ cấu tổ chức kép (dual)	25
2.3. Các cơ cấu tổ chức phức tạp	26
3. Các cơ cấu tổ chức quản lý theo nội dung dự án	30
3.1. Cơ cấu tổ chức đơn giản	30
3.2. Cơ cấu tổ chức bộ phận theo chức năng	30
3.3. Cơ cấu trực tuyến - chức năng	31
3.4. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm/khách hàng/thị trường	31
3.5. Cơ cấu tổ chức bộ phận theo quá trình	32
3.6. Cơ cấu tổ chức ma trận	32
3.7. Cơ cấu tổ chức hỗn hợp	33

Chương 3. Ban quản lý dự án

1. Ban quản lý dự án và lý thuyết quản lý nhóm	35
1.1. Khái niệm về Ban quản lý dự án	35
1.2. Lý thuyết quản lý nhóm và nội dung tổ chức quản lý Ban quản lý dự án	35
2. Hình thành và phát triển Ban quản lý dự án	36
2.1. Mô hình và nguyên tắc hình thành Ban quản lý dự án	36
2.2. Ban quản lý dự án hiệu quả	38
2.3. Phương pháp hình thành Ban quản lý dự án	40
2.4. Trách nhiệm và những kỹ năng chủ yếu cần có của chủ nhiệm dự án	41
3. Tổ chức hoạt động Ban quản lý dự án	43
3.1. Tổ chức hoạt động chung của Ban quản lý dự án	43
3.2. Văn hoá tổ chức của Ban quản lý dự án	45
3.3. Ra quyết định	47
3.4. Xung đột và quản lý xung đột	48
4. Quản lý nhân lực Ban quản lý dự án	51
4.1. Lập kế hoạch nhân lực cho dự án	51
4.2. Thu hút, lựa chọn và đánh giá cán bộ dự án	52
4.3. Đào tạo và phát triển nhân lực Ban quản lý dự án	53

<i>Bài tập tình huống</i>	54
---------------------------	----

Chương 4: Quản lý chất lượng trong dự án xây dựng

1. Tổng quan về chất lượng và quản lý chất lượng công trình xây dựng	56
1.1. Khái niệm và đặc điểm của chất lượng	56
1.2. Khái niệm và nguyên tắc quản lý chất lượng	58
1.3. Chất lượng công trình xây dựng và đặc điểm của xây dựng ảnh hưởng đến vấn đề chất lượng	61
2. Chế định về quản lý chất lượng công trình xây dựng	64
2.1. Nội dung hoạt động quản lý chất lượng công trình xây dựng	64
2.2. Quản lý chất lượng khảo sát xây dựng	64
2.3. Quản lý chất lượng thiết kế xây dựng công trình	67
2.4. Quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình	69
2.5. Hoạt động quản lý chất lượng trong giai đoạn bảo hành	77
2.6. Quản lý chất lượng công trình sau khi đưa vào sử dụng	77
3. Các phương pháp quản lý chất lượng	77
3.1. Khái niệm quản lý chất lượng dự án	77
3.2. Nội dung và công cụ quản lý chất lượng	78

Chương 5. Khảo sát, thiết kế công trình xây dựng	83
1. Khảo sát trong xây dựng	83
1.1. Mục đích công tác khảo sát xây dựng	83
1.2. Yêu cầu đối với khảo sát xây dựng	85
1.3. Nội dung cơ bản của công tác khảo sát xây dựng công trình giao thông	85
2. Thiết kế trong xây dựng	97
2.1. Khái niệm và ý nghĩa của công tác thiết kế	97
2.2. Tổ chức công tác thiết kế công trình xây dựng	100
2.3. Nội dung của các hồ sơ thiết kế	101
2.4. Trình duyệt và thẩm định thiết kế	104
Chương 6: Quản lý chi phí đầu tư xây dựng công trình	106
1. Khái niệm, nguyên tắc quản lý chi phí	106
1.1. Khái niệm về chi phí đầu tư xây dựng công trình	106
1.2. Nguyên tắc quản lý chi phí	106
2. Nội dung, phương pháp lập và quản lý tổng mức đầu tư	107
2.1. Khái niệm, nội dung tổng mức đầu tư của dự án đầu tư xây dựng công trình	107
2.2. Quản lý tổng mức đầu tư	110
2.3. Phương pháp lập tổng mức đầu tư	110
3. Nội dung, phương pháp lập và quản lý dự toán công trình	116
3.1. Nội dung của dự toán xây dựng công trình	116
3.2. Quản lý dự toán công trình	117
3.3. Phương pháp lập dự toán công trình	118
3.4. Phương pháp xác định chi phí xây dựng	123
3.5. Phương pháp xác định dự toán công trình bổ sung	133
4. Định mức xây dựng	139
4.1. Khái niệm, phân loại	139
4.2. Mục đích, vai trò của hệ thống định mức xây dựng	140
4.3. Định mức dự toán xây dựng công trình	141
4.4. Quản lý định mức xây dựng	142
4.5. Nội dung định mức dự toán xây dựng công trình - Phần xây dựng	143
4.6. Phương pháp lập định mức xây dựng công trình	149
5. Giá xây dựng tổng hợp và đơn giá xây dựng công trình	155
5.1. Hệ thống giá xây dựng công trình và chỉ số giá xây dựng công trình	155
5.2. Quản lý giá xây dựng công trình	156
5.3. Phương pháp lập giá xây dựng tổng hợp và đơn giá xây dựng công trình	157

6. Kiểm soát chi phí đầu tư xây dựng công trình	162
6.1. Khái niệm, vai trò, mục đích của kiểm soát chi phí đầu tư xây dựng công trình	162
6.2. Nội dung kiểm soát chi phí trong các giai đoạn đầu tư xây dựng công trình	164
Chương 7: Lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng	169
1. Những quy định chung về lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng	169
1.1. Khái niệm và yêu cầu trong lựa chọn nhà thầu và đấu thầu	169
1.2. Tác dụng và mục đích của đấu thầu	170
1.3. Điều kiện để tổ chức đấu thầu và tham gia dự thầu	171
1.4. Các hành vi bị cấm trong đấu thầu	173
1.5. Quyền và nghĩa vụ của các bên trong lựa chọn nhà thầu	174
2. Hình thức lựa chọn nhà thầu, phương thức đấu thầu	176
2.1. Các hình thức lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng	176
2.2. Phương thức đấu thầu	179
3. Tổ chức đấu thầu	179
3.1. Kế hoạch đấu thầu	179
3.2. Trình tự thực hiện đấu thầu	181
3.3. Huỷ đấu thầu và loại bỏ hồ sơ dự thầu	195
3.4. Bảo đảm dự thầu và bảo đảm thực hiện hợp đồng	196
3.5. Lựa chọn nhà thầu đối với gói thầu quy mô nhỏ	197
4. Các nội dung cơ bản của chỉ định thầu	198
4.1. Hồ sơ yêu cầu	198
4.2. Hồ sơ đề xuất	199
4.3. Đánh giá, xem xét hồ sơ đề xuất và đàm phán về các đề xuất của nhà thầu	199
4.4. Trình duyệt, thẩm định và phê duyệt kết quả chỉ định thầu	199
4.5. Thương thảo, hoàn thiện hợp đồng và ký kết hợp đồng	199
Chương 8: Hợp đồng trong hoạt động xây dựng	200
1. Một số vấn đề chung về hợp đồng trong hoạt động xây dựng	200
1.1. Khái niệm hợp đồng trong hoạt động xây dựng	200
1.2. Nguyên tắc chung ký kết hợp đồng trong hoạt động xây dựng	200
1.3. Nguyên tắc thực hiện hợp đồng xây dựng	201
1.4. Thông tin về hợp đồng xây dựng	201
1.5. Căn cứ ký kết hợp đồng xây dựng	201
1.6. Các loại hợp đồng trong hoạt động xây dựng	202
1.7. Quản lý thực hiện hợp đồng xây dựng	203

2. Hồ sơ và nội dung hợp đồng trong hoạt động xây dựng	
2.1. Hồ sơ hợp đồng xây dựng	204
2.2. Nội dung và khối lượng công việc, yêu cầu chất lượng và tiến độ thực hiện	204
3. Giá hợp đồng, tạm ứng, thanh toán và quyết toán hợp đồng xây dựng	206
3.1. Giá hợp đồng xây dựng	206
3.2. Bảo đảm thực hiện hợp đồng xây dựng và tạm ứng hợp đồng	207
3.3. Thanh toán hợp đồng xây dựng	209
3.4. Quyết toán hợp đồng xây dựng	212
4. Điều chỉnh giá và điều chỉnh hợp đồng xây dựng	213
4.1. Nguyên tắc điều chỉnh giá và điều chỉnh hợp đồng xây dựng	213
4.2. Điều chỉnh khối lượng công việc trong hợp đồng xây dựng	213
4.3. Điều chỉnh giá hợp đồng xây dựng	214
4.4. Điều chỉnh hợp đồng xây dựng	215
4.5. Điều chỉnh tiến độ thực hiện hợp đồng xây dựng	216
5. Tạm ngừng, chấm dứt, thưởng, phạt do vi phạm hợp đồng xây dựng	216
5.1. Tạm ngừng thực hiện công việc trong hợp đồng xây dựng	216
5.2. Chấm dứt hợp đồng xây dựng	217
5.3. Thưởng hợp đồng, phạt vi phạm hợp đồng	218
5.4. Trách nhiệm do vi phạm hợp đồng xây dựng	218
6. Khiếu nại và giải quyết tranh chấp hợp đồng xây dựng	219
6.1. Khiếu nại trong quá trình thực hiện hợp đồng xây dựng	219
6.2. Giải quyết tranh chấp hợp đồng xây dựng	219
7. Các nội dung khác của hợp đồng xây dựng	220
7.1. Bảo hiểm và bảo hành theo hợp đồng xây dựng	220
7.2. Hợp đồng thầu phụ	220
7.3. An toàn lao động, bảo vệ môi trường và phòng chống cháy nổ	221
7.4. Điện, nước và an ninh công trường	222
7.5. Vận chuyển thiết bị công nghệ	222
7.6. Rủi ro và bất khả kháng	222
Chương 9. Tổ chức văn phòng và quản lý văn bản và thông tin liên lạc	224
1. Tổ chức văn phòng	224
1.1. Khái niệm, chức năng, nhiệm vụ của văn phòng	224
1.2. Thiết lập văn phòng và hoạt động văn phòng	227
2. Quản lý thông tin liên lạc	231
2.1. Khái niệm, vai trò, phân loại thông tin	231

2.2. Tổ chức công tác thông tin	236
3. Quản lý văn bản	238
3.1. Khái niệm, phân loại và chức năng của văn bản quản lý	238
3.2. Quản lý văn bản	243
Chương 10. Các thủ tục hội họp và kỹ năng giao tiếp, đàm phán	259
1. Tổ chức các cuộc họp, hội nghị	259
1.1. Các cuộc họp, hội nghị, giao ban	259
1.2. Phương pháp tổ chức các cuộc họp, hội nghị	260
2. Giao tiếp trong hoạt động quản lý	266
2.1. Khái niệm, bản chất và phân loại giao tiếp	266
2.2. Nguyên tắc và phương tiện giao tiếp	270
2.3. Các kỹ năng giao tiếp	273
3. Kỹ năng đàm phán, thương lượng	282
3.1. Khái niệm, phân loại và đặc tính của đàm phán, thương lượng	282
3.2. Tiến trình đàm phán	284
3.3. Một số nguyên tắc và kỹ xảo thương lượng	289
Tài liệu tham khảo	292