



Luận văn

Đề Tài:

Một số giải pháp nâng cao khả năng thắng thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà

MỞ ĐẦU

Một quy luật khắc nghiệt nhất của thị trường đó là cạnh tranh, mà đấu thầu là một hình thức tổ chức cạnh tranh. Theo đó bất kì một doanh nghiệp nào tham gia vào lĩnh vực xây dựng nếu không tiếp cận kịp với guồng quay của nó thì tất yếu sẽ bị đánh bật ra khỏi thị trường xây dựng.

Thị trường xây dựng ở Việt Nam, quy chế đấu thầu ngày càng hoàn thiện điều này buộc các doanh nghiệp xây dựng muốn tồn tại hay đồng nghĩa với việc giành thắng lợi trong đấu thầu, thì phải tự hoàn thiện mình. Cụ thể các doanh nghiệp xây dựng phải đáp ứng các tiêu chuẩn cơ bản: tiêu chuẩn kỹ thuật, chất lượng; tiêu chuẩn về kinh nghiệm; tiêu chuẩn về tài chính, giá cả; tiêu chuẩn về tiến độ thi công. Bởi vậy, nhà thầu nào có khả năng bảo đảm toàn diện các tiêu chuẩn trên, khả năng trúng thầu của nhà thầu đó sẽ cao hơn các nhà thầu khác.

Là một Công ty chịu sự quản lý trực tiếp của Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội , kinh doanh chủ yếu trong lĩnh vực xây lắp, Công ty xây dựng Hồng Hà đã ít nhiều khẳng định được vị trí của mình trong Tổng công ty ; cũng như trên thị trường xây lắp. Trong thời cuộc hiện nay trên thị trường xây lắp cạnh tranh rất quyết liệt, do đó, làm thế nào để nâng cao khả năng thắng thầu trên thị trường xây lắp nói chung và thị trường xây lắp dân dụng nói riêng đang là bài toán mà từng ngày, từng giờ ban lãnh đạo của Công ty đang tìm lời giải đáp.

Từ tính cấp thiết và hữu dụng của vấn đề, với mong muốn là góp phần rất nhỏ vào việc tìm ra những giải pháp nhằm tăng cường khả năng thắng thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà trên thị trường xây lắp trong thời gian tới, em quyết định lựa chọn đề tài cho chuyên đề của mình như sau:

"Một số giải pháp nâng cao khả năng thắng thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà "

Dựa vào phương pháp nghiên cứu trên bố cục của chuyên đề thực tập, bao gồm 3 chương:

Chương I: Cơ sở lý luận về khả năng thắng thầu của các doanh nghiệp xây dựng

Chương II : Thực trạng hoạt động dự thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà trong thời gian qua.

Chương III: Một số giải pháp nhằm nâng cao khả năng thắng thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà .

Do những hạn chế về thời gian và trình độ nên chuyên đề của em sẽ không tránh khỏi những thiếu sót. Em rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của thầy cô để chuyên đề của em được hoàn thiện hơn.

Em xin chân thành cảm ơn !

Hà Nội, 05/2005

| | <i>Trang</i> |
|---|--------------|
| MỞ ĐẦU | 1 |
| MỤC LỤC | 3 |
| CHƯƠNG I: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHẢ NĂNG THẮNG THẦU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG | 6 |
| 1.1. Vai trò của đấu thầu đối với doanh nghiệp xây dựng | 6 |
| 1.1.1. Khái niệm đấu thầu..... | 6 |
| 1.1.2. Ý nghĩa của đấu thầu đối với các công ty xây dựng..... | 7 |
| 1.2. Khả năng thắng thầu | 9 |
| 1.2.1. Khái niệm..... | 9 |
| 1.2.2. Ý nghĩa khả năng thắng thầu..... | 10 |
| 1.2.3. Các chỉ tiêu đánh giá khả năng thắng thầu của doanh nghiệp xây lắp..... | 11 |
| CHƯƠNG II: THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG DỰ THẦU CỦA CÔNG TY XÂY DỰNG HỒNG HÀ TRONG THỜI GIAN QUA | 17 |
| 2.1. Các đặc điểm ảnh hưởng đến khả năng thắng thầu của Công ty . | |
| 2.1.1. Chức năng ,nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức..... | 17 |
| 2.1.2 Hệ thống máy móc thiết bị và kinh nghiệm..... | 19 |
| 2.1.3 Đội ngũ lao động và năng lực quản lý kỹ thuật, chất lượng công trình..... | 22 |
| 2.1.4 Tài chính..... | 24 |
| 2.2 Thị trường xây dựng | 27 |
| 2.2.1 Sản phẩm và khách hàng..... | 27 |
| 2.2.2 Mức độ cạnh tranh..... | 29 |
| 2.3 Cơ chế chính sách và các văn bản liên quan | 30 |
| 2.4. Phân tích kết quả dự thầu và đánh giá | 31 |
| 2.4.1 Số công trình trúng thầu và giá trị trúng thầu..... | 31 |
| 2.4.2 Xác suất trúng thầu..... | 32 |
| 2.4.3. Lợi nhuận đạt được..... | 33 |
| 2.4.4 Phân tích nguyên nhân trúng thầu và trật thầu của Công ty..... | 34 |

| | |
|---|-----------|
| 2.5. Những hoạt động Công ty đã thực hiện..... | 35 |
| 2.5.1 Những hình thức và phương thức dự thầu Công ty tham gia.... | 35 |
| 2.5.2 Thực hiện các bước của qui trình dự thầu | 36 |
| 2.6. Phân tích khả năng thắng thầu của Công ty | 45 |
| 2.6.1.Về tổ chức thi công..... | 45 |
| 2.6.2.Về lực lượng thi công | 46 |
| 2.6.3. Về năng lực tài chính | 47 |
| 2.6.4. Về quản lý kỹ thuật và chất lượng công trình..... | 48 |
| 2.6.5. Xác định giá dự thầu..... | 49 |
| 2.6.6. Về kế hoạch - tiếp thị..... | 50 |
| 2.6.7.Công tác lập hồ sơ dự thầu..... | 52 |
| CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO KHẢ NĂNG THẮNG THẦU CỦA CÔNG TY XÂY DỰNG HỒNG HÀ | 54 |
| 3.1 Phương hướng của Công ty..... | 54 |
| 3.1.1 Nhận định chung..... | 54 |
| 3.1.2 Mục tiêu | 54 |
| 3.1.3 Phương hướng chủ yếu | 54 |
| 3.2.Giải pháp nâng cao khả năng thắng thầu | 57 |
| 3.2.1 Linh hoạt trong việc lựa chọn mức giá bỏ thầu để tăng khả năng cạnh tranh | 57 |
| 3.2.2 Tăng cường huy động vốn và thu hồi vốn, áp dụng phương pháp phân phối vốn đầu tư trong thi công hợp lý..... | 63 |
| 3.2.3 Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao năng lực, trình độ cho cán bộ, công nhân | 67 |
| 3.2.4 Không ngừng đầu tư máy móc thiết bị và xúc tiến mối quan hệ liên kết về máy móc thiết bị giữa các Công ty trực thuộc Tổng công ty.... | 69 |
| 3.2.5 Nhanh chóng hình thành bộ phận chuyên trách làm Marketing.. | 70 |
| 3.2.6 Hoàn thiện công tác lập hồ sơ dự thầu | 73 |

TÀI LIỆU THAM KHẢO76

CHƯƠNG I

CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ KHẢ NĂNG THĂNG THÀU CỦA CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

1.1. Vai trò của đấu thầu đối với doanh nghiệp xây dựng.

1.1.1. Khái niệm đấu thầu.

Ở các nước Tây Âu, khái niệm đấu thầu đã có từ rất lâu, nhưng đối với ở Việt Nam, khái niệm này còn nhiều mới mẻ, xâm nhập vào nước ta từ cuối thập kỷ 80 của thế kỷ XX. Xuất phát từ nền kinh tế thị trường cạnh tranh việc mua bán diễn ra đều có sự cạnh tranh, mạnh mẽ, thuật ngữ "đấu giá" được chúng ta biết đến nhiều hơn. Chúng ta hiểu "đấu giá" là hình thức có một người bán và nhiều người mua. Trên cơ sở người bán đưa ra một mức giá khởi điểm (giá ban đầu), sau đó để cho người mua cạnh tranh với nhau trả giá và người bán sẽ quyết định giá bán cho người mua nào trả giá cao nhất. Một số người lại có sự nhầm lẫn và quy đồng "đấu giá" và "đấu thầu" là một. Nhưng đối với thực tiễn hoạt động và hình thức thể hiện thì "đấu thầu" lại là hình thức có một người mua và nhiều người bán cạnh tranh nhau. Người mua sẽ lựa chọn người bán nào đáp ứng một cách tốt nhất các yêu cầu của người mua đặt ra. Theo điều 3 Quy chế Đấu thầu ban hành kèm theo Nghị định số 88/1999/NĐ-CP ngày 1/9/1999 của Chính phủ thì "đấu thầu" là quá trình lựa chọn nhà thầu đáp ứng các yêu cầu của ban mời thầu. Để có thể hiểu rõ hơn về khái niệm đấu thầu, cũng để nghiên cứu các phần sau chúng ta cần phải làm rõ một số khái niệm có liên quan chặt chẽ với khái niệm đấu thầu.

- "Nhà thầu" là tổ chức kinh tế có đủ tư cách pháp nhân tham gia đấu thầu. Trong trường hợp đấu thầu tuyển chọn tư vấn, nhà thầu có thể là cá nhân. Nhà thầu là nhà xây dựng trong đấu thầu xây lắp, là nhà cung cấp trong đấu thầu mua sắm hàng hoá; là nhà tư vấn trong đấu thầu tuyển chọn tư vấn, là nhà đầu tư trong đấu thầu lựa chọn đối tác đầu tư. Nhà thầu trong nước là nhà thầu có tư cách pháp nhân Việt Nam và hoạt động hợp pháp tại Việt Nam (điều 3, Quy chế Đấu thầu, trang 11).

- "Bên mời thầu" là chủ dự án, chủ đầu tư hoặc pháp nhân đại diện hợp pháp của chủ dự án, chủ đầu tư được giao trách nhiệm thực hiện công việc đấu thầu (Điều 3, Quy chế Đấu thầu, trang 10).

- "Gói thầu" là toàn bộ dự án hoặc một phần công việc của dự án, được chia theo tính chất kỹ thuật hoặc trình tự thực hiện dự án, có quy mô hợp lý và đảm bảo tính đồng bộ của dự án, có quy mô hợp lý và đảm bảo tính đồng bộ của dự án. Trong trường hợp mua sắm gói thầu cá thể là một hoặc một loại đồ dùng, trang thiết bị hoặc phương tiện. Gói thầu được thực hiện theo một hoặc nhiều hợp đồng (khi gói thầu được chia thành nhiều phần) (Điều 3, Quy chế Đấu thầu, trang 11).

- "Tư vấn" là hoạt động đáp ứng các yêu cầu về biến thức, kinh nghiệm chuyên môn cho bên mời thầu và việc xem xét, quyết định, kiểm tra quá trình chuẩn bị và thực hiện dự án. (Điều 3, Quy chế Đấu thầu, trang 12).

Nói đến đấu thầu là nói đến một quá trình lựa chọn tức là việc đấu thầu phải tuân thủ theo trình tự, thủ tục nhất định. Điều này chỉ tạo ra cho đấu thầu một sự khác biệt hẳn so với các hình thức khác thường gặp trong mua bán thông thường.

1.1.2. Ý nghĩa của đấu thầu đối với các công ty xây dựng.

Với nhiều ngành, quá trình tiêu thụ sản phẩm thường xảy ra sau giai đoạn sản xuất, còn ở ngành xây dựng, đặc biệt trong lĩnh vực xây lắp, quá trình mua bán lại xảy ra trước lúc bắt đầu giai đoạn thi công xây dựng công trình thông qua việc thương lượng, đấu thầu và ký kết hợp đồng xây dựng. Quá trình này còn tiếp diễn qua các đợt thanh toán trung gian, cho tới khi bàn giao và quyết toán công trình.

Đấu thầu hiện nay đã trở thành phương thức phổ biến trong các nước có nền kinh tế thị trường. Ở nước ta hình thức đấu thầu đã được áp dụng trong những năm gần đây, đặc biệt là những công trình, có chủ đầu tư là các tổ chức và

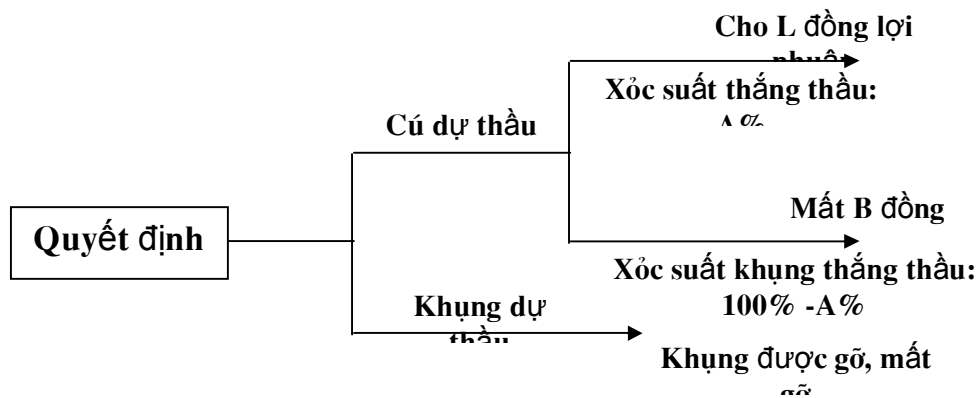
doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước.

Theo tính chất công việc, đấu thầu có thể áp dụng cho một trong ba giai đoạn chính sau đây:

- + Đấu thầu công tác giám định và tư vấn.
- + Đấu thầu mua sắm thiết bị và vật tư để xây dựng công trình.
- + Đấu thầu thực hiện thi công xây dựng công trình.

Đấu thầu xây dựng là một hình thức cạnh tranh trong xây dựng, nhằm lựa chọn nhà thầu đáp ứng các yêu cầu kinh tế kỹ thuật đặt ra cho việc xây dựng công trình của chủ đầu tư.

Trong điều kiện cạnh tranh khốc liệt của thị trường việc đấu thầu để nhận được hợp đồng và đặc biệt hợp đồng có giá cao, để thi công có lợi nhuận đối với các doanh nghiệp là rất khó khăn. Do cạnh tranh, nên doanh nghiệp phải tìm mọi cách để thắng thầu. Khi tham gia ĐTXD công trình doanh nghiệp phải tập trung nhân lực, thiết bị và chất xám để lập hồ sơ thầu: đồng thời cho thấy có doanh nghiệp phải chi phí đến hàng trăm triệu đồng cho đấu thầu một dự án.



Khi tham gia tranh thầu, doanh nghiệp sẽ đứng trước 2 tình thế là:

+ Tham gia tranh thầu sẽ phải chi phí một khoản tiền như mua hồ sơ dự thầu, chi phí lập hồ sơ dự thầu (lập phương án dự thầu) tiếp thị và ngoại giao... Nếu thắng thầu sẽ được giải quyết được việc làm và có thể thu được một khoản lợi nhuận. Ngược lại, sẽ mất toàn bộ chi phí đã bỏ ra trong giai đoạn làm hồ sơ dự thầu.

+ Không tham gia tranh thầu.

Đứng trước vấn đề đó, doanh nghiệp phải tính toán để quyết định có tham gia tranh thầu hay không. Có thể áp dụng lý thuyết xác suất để quyết định có hay không tham gia đấu thầu có thể dựa vào kết quả E của hai quyết định sau:

+ Khi có dự thầu: $E_0 = (L.A\%) + [-B(100\% - A\%)]$

+ Khi không dự thầu: $E_0 = 0$

So sánh nếu $E_0 > E_0$ ($E_0 > 0$) thì nên chọn phương án tham gia dự thầu và ngược lại.

Như đã trình bày ở trên, do sự cạnh tranh trong đấu thầu xây dựng ngày càng cao nên khả năng nhận thức được hợp đồng xây dựng rất thấp. Vì vậy, các doanh nghiệp ngành càng phải đầu tư nhiều cho công tác đấu thầu. Để thắng lợi trong cạnh tranh các doanh nghiệp càng phải có chiến lược đấu thầu phù hợp với từng hoàn cảnh, từng thời điểm, từng công trình và phù hợp với khả năng của chính bản thân doanh nghiệp. Chiến lược đấu thầu không những làm cho các nhà nghiên cứu quan tâm mà còn là vấn đề hàng đầu của các tổ chức xây dựng.

Chiến lược đấu thầu có thể bao gồm một số chiến lược sau đây: Chiến lược về Marketing, chiến lược về công nghệ và tổ chức xây dựng, chiến lược về giá xây dựng, chiến lược liên kết trong đấu thầu, chiến lược thay đổi thiết kế công trình.

1.2. Khả năng thắng thầu.

1.2.1. Khái niệm.

Đấu thầu có thể được xem như công việc thường ngày của doanh nghiệp xây dựng. Tuy nhiên, một trong những quyết định quan trọng nhất mà doanh nghiệp đưa ra, là có tham gia hay không khi xuất hiện cơ hội tranh thầu. Khi xuất hiện một gói thầu cụ thể, doanh nghiệp cần phải nghiên cứu hồ sơ mời thầu, nghiên cứu gói thầu, phân tích môi trường đấu thầu, đánh giá khả năng của mình với gói thầu và dự đoán các đối thủ cạnh tranh, để xác định trạng thái của từng chỉ tiêu trong bảng danh mục và số điểm tương ứng với trạng thái đó. Cuối cùng tính toán ra chỉ tiêu tổng hợp theo công thức sau:

$$TH = \sum_{i=1}^N A_i p_i \quad (1) \quad \text{Trong đó:}$$

TH: Chỉ tiêu tổng hợp.

N: Số các chỉ tiêu trong danh mục

A_i: điểm số của chỉ tiêu số i ứng với trạng thái của nó

P_i: Trọng số các chỉ tiêu i.

Khả năng thắng thầu được đo bằng tỷ lệ % theo công thức sau:

$$K = \frac{TH}{M} \times 100 \quad (2) \quad \text{Trong đó:}$$

K: khả năng thắng thầu tính bằng %

TH: điểm tổng hợp được tính theo công thức (1)

M: mức điểm tối đa trong thang điểm được dùng.

Doanh nghiệp chỉ nên tham gia tranh thầu khi khả năng thắng thầu $K > 50\%$. Vậy “Khả năng thắng thầu là sự đánh giá của doanh nghiệp về mức độ quan trọng của từng chỉ tiêu trong hồ sơ mời thầu và khả năng đáp ứng những yêu cầu đó”.

1.2.2. Ý nghĩa khả năng thắng thầu

Khi doanh nghiệp tham gia tranh thầu một gói thầu xây lắp, điều mà họ quan tâm là giành được gói thầu mà vẫn đảm bảo được lợi nhuận của doanh nghiệp từ việc thi công xây lắp gói thầu đó. Khả năng thắng thầu giúp cho doanh nghiệp quyết định theo đuổi hay từ bỏ một gói thầu để đạt được mục tiêu và tránh những chi phí không cần thiết. Nếu tham gia thì doanh nghiệp mới bắt tay vào việc lập phương án và chiến lược đấu thầu. Sau khi có phương án và chiến lược tranh thầu, doanh nghiệp phải kiểm tra lần nữa để ra quyết định nộp hồ sơ dự thầu và thư đuổi gói thầu. Loại quyết định này phải đáp ứng các yêu cầu sau đây:

- + Phản ứng nhanh vì thời gian cho phép rất ngắn.
- + Đảm bảo độ chính xác cao để tránh bỏ lỡ cơ hội hoặc gây thiệt hại.
- + Đảm bảo bí mật cho doanh nghiệp.

Trong thực tế, các doanh nghiệp thường dùng phương pháp phân tích đơn giản và dựa vào cảm tính để đưa ra quyết định này.

Để đáp ứng được yêu cầu trên, đảm bảo các cơ sở khoa học và nâng cao khả năng lượng hoá tối đa kho phân tích và đưa ra quyết định tranh thầu, các doanh nghiệp thường sử dụng phương pháp phân tích khả năng thắng thầu để đưa ra quyết định này.

1.2.3. Các chỉ tiêu đánh giá khả năng thắng thầu của doanh nghiệp xây lắp.

Việc đầu tiên là doanh nghiệp phải căn cứ vào kinh nghiệm của bản thân, những quy định của pháp luật và quy chế đấu thầu hiện hành, để xác định một danh mục chỉ tiêu đặc trưng cho những nhân tố có ảnh hưởng đến khả năng thắng thầu. Các chỉ tiêu này càng sát với chỉ tiêu xét thầu thì càng tốt. Số lượng chỉ tiêu là tùy ý, nhưng tối thiểu phải bao quát được đầy đủ các chỉ tiêu thường dùng để đánh giá hồ sơ dự thầu, phải tính đến tình hình cạnh tranh của các đối thủ, phải chú ý tránh trùng lặp chỉ tiêu và phải xác định đúng những chỉ tiêu thực sự có ảnh hưởng. Không đưa vào bảng danh mục những chỉ tiêu không có ảnh hưởng, hoặc ảnh hưởng rất ít (không đáng kể) đến khả năng thắng thầu của doanh nghiệp. Chỉ tiêu đưa ra chi tiết, cụ thể bao nhiêu, thì cho kết quả chính xác bấy nhiêu.

1.2.3.1. Chỉ tiêu về năng lực tài chính

Trước hết, chúng ta phải thừa nhận rằng năng lực tài chính của doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng thắng thầu của doanh nghiệp. Đối với chủ đầu tư, khi xem xét, đánh giá năng lực các nhà thầu tham gia dự thầu thì vấn đề vốn của nhà thầu sẽ được họ rất quan tâm. Đặc biệt là khả năng tài chính và khả năng huy động các nguồn vốn được nhà thầu trình bày trong hồ sơ dự thầu khi tham gia tranh thầu.

Năng lực tài chính của doanh nghiệp thường được các chủ đầu tư yêu cầu kê khai số liệu tài chính trong Bảng cân đối kế toán, Báo cáo kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong 3 năm gần nhất

1.2.3.2. Chỉ tiêu về giá dự thầu.

1.2.3.2.1. Quy định lập giá dự thầu: Phần giá dự thầu trong hồ sơ dự thầu của doanh nghiệp tối thiểu phải có các nội dung sau:

+ Thuyết minh cơ sở tính toán xây dựng giá dự thầu: Trên cơ sở các nội dung công việc và yêu cầu trong hồ sơ mời thầu, kết hợp với biện pháp thi công dự kiến của mình doanh nghiệp sẽ tính toán đầy đủ các yếu tố chi phí cần thiết để thực hiện công việc của mình. Các chi phí và đơn giá đưa ra cần có thuyết minh cụ thể cơ sở áp dụng và có bản tính chi tiết cho từng phần công việc, các tính toán này đòi hỏi phải thống nhất với nhau và rõ ràng.

Doanh nghiệp sẽ phải xem xét, nghiên cứu đầy đủ tài liệu (các bản vẽ thiết kế, thuyết minh, tài liệu kỹ thuật và các yêu cầu kỹ thuật) tìm hiểu thực tế hiện trạng mặt bằng xây dựng, dự tính và lường trước các yếu tố ảnh hưởng đến đơn giá và tổng giá công trình để không xảy ra khiếu nại và khiếu kiện sau này.

+ Bảng giá dự thầu: Doanh nghiệp phải nộp đầy đủ Bảng, Biểu giá dự thầu trong đó cần thể hiện rõ tên hạng mục, giá trị....

Việc các doanh nghiệp không thực hiện các yêu cầu trên hoặc thực hiện không đầy đủ sẽ làm ảnh hưởng đến khả năng thắng thầu của doanh nghiệp và có thể dẫn đến loại bỏ hồ sơ dự thầu.

1.2.3.2.2. Giá dự thầu

“Giá dự thầu là giá do các nhà thầu ghi trong hồ sơ dự thầu sau khi đã trừ phần giảm giá (nếu có) bao gồm toàn bộ các chi phí cần thiết để thực hiện gói thầu”. (Điều 3, Quy chế Đấu thầu, trang 14). Giá dự thầu sẽ là cố định chọn gói để thực hiện toàn bộ khối lượng công việc xây dựng theo yêu cầu của hồ sơ mời thầu. Giá dự thầu bao gồm các nội dung sau:

+ Tổng giá: Bao gồm tổng giá các hạng mục công trình.

+ Giá các hạng mục: Gồm chi phí cho các công việc cần thực hiện để hoàn thành toàn bộ hạng mục. Chi phí cho một công việc được xác định trên cơ

sở các yếu tố chi phí và khối lượng công việc cần thực hiện. Các vấn đề liên quan đến khối lượng công việc được xác định trong hồ sơ mời thầu.

+ Giá công việc (đơn giá): Gồm toàn bộ các yếu tố chi phí cần thiết như vật liệu, nhân công, máy móc thiết bị, bảo hiểm, chi phí chung thu nhập chịu thuế tính trước và thuế để hoàn thành một đơn vị công tác riêng biệt gắn với đơn vị thi công và đặc tính kỹ thuật cụ thể của công việc phù hợp với các quy định hiện hành của Nhà nước, Bộ Xây Dựng, các cơ quan quản lý. Cơ sở để tính các yếu tố chi phí phải được nêu đầy đủ, rõ ràng, có giải thích cụ thể lý do áp dụng.

Giá dự thầu là một nhân tố chính quyết định khả năng thắng thầu của doanh nghiệp. Để đạt mục tiêu thắng thầu doanh nghiệp phải xác định được một mức giá dự thầu hợp lý. Tuy nhiên, mức giá dự thầu này phải thấp hơn dự toán của chủ đầu tư nếu không doanh nghiệp sẽ bị loại mà không cần xét tới các chỉ tiêu khác. Giá dự thầu cũng không được thấp hơn dưới mức đảm bảo chất lượng công trình. Vì vậy, việc đưa ra một dự đoán chính xác về giá dự thầu sẽ làm cho khả năng thắng thầu của doanh nghiệp được nâng cao rõ rệt. Ngược lại, nguy cơ trượt thầu vì giá dự thầu không hợp lý là một vấn đề cần được các doanh nghiệp quan tâm nghiên cứu hơn nữa.

1.2.3.3. Chỉ tiêu về khả năng đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật.

Chất lượng công trình là đặc biệt quan trọng trong các yếu tố mà chủ đầu tư dùng để xét thầu: Chất lượng cao doanh nghiệp dễ dàng trúng thầu, ngược lại chất lượng thấp thì việc trượt thầu là việc khó tránh. Do vậy, để nâng cao khả năng thắng thầu các doanh nghiệp phải nhanh chóng đổi mới về mọi mặt để đáp ứng được yêu cầu của chủ đầu tư. Để làm được điều này, các doanh nghiệp cần đáp ứng được các yêu cầu sau:

➤ Mức độ đáp ứng yêu cầu chất lượng vật liệu, vật tư, bán thành phẩm nêu trong hồ sơ mời thầu và hồ sơ thiết kế.

- Các vật tư, vật liệu, thiết bị chính đạt tiêu chuẩn kỹ thuật thiết kế và hồ sơ mời thầu.

- Có tài liệu chứng minh xuất xứ của các vật tư, vật liệu chính hoặc có biện pháp đảm bảo chất lượng các vật tư, vật liệu hoặc bán thành phẩm theo yêu cầu của chủ đầu tư.

➤ Tính hợp lý và khả thi của các biện pháp kỹ thuật, biện pháp thi công.

- Có bản vẽ và thuyết minh biện pháp thi công rõ ràng, chi tiết, phân chia các bước thi công hợp lý, trình tự thi công phải phù hợp với quy trình công nghệ thi công.

- Áp dụng biện pháp tổ chức thi công hợp lý (bảo đảm an toàn, chất lượng công trình, thời gian thi công, giá thành xây dựng công trình....).

- Có sơ đồ và Bảng bố trí nhân lực (cán bộ kỹ thuật, các tổ đội sản xuất, các bộ phận quản lý thị trường....) hợp lý.

- Thâm niên công tác của cán bộ chủ chốt phù hợp với yêu cầu kỹ thuật và biện pháp thi công.

➤ Các biện pháp đảm bảo điều kiện vệ sinh môi trường, an toàn lao động, an toàn phòng chống cháy nổ, an ninh trật tự.

- Có biện pháp hợp lý đảm bảo vệ sinh môi trường.

- Có biện pháp hợp lý đảm bảo an toàn lao động.

- Có biện pháp hợp lý đảm bảo an toàn phòng chống cháy nổ.

➤ Mức độ đáp ứng của thiết bị thi công (số lượng, chủng loại, chất lượng, hình thức sở hữu và tiến độ huy động) bố trí cho gói thầu.

- Đáp ứng về số lượng, chủng loại, công suất (kèm theo Bảng tính toán nhu cầu xe, máy, thiết bị thi công và tiến độ huy động) đảm bảo thực hiện gói thầu theo đúng tiến độ và chất lượng công trình.

- Đáp ứng về chất lượng thiết bị

- Các thiết bị chính là sở hữu của nhà thầu hoặc có phương án thuê thiết bị chi tiết, cụ thể.

➤ Các biện pháp đảm bảo chất lượng công trình

- Có danh mục thiết bị chính để phục vụ cho công tác kiểm tra chất lượng

thi công của doanh nghiệp.

- Có biện pháp kiểm tra chất lượng, vật liệu chính.

Nếu doanh nghiệp đáp ứng được đầy đủ các yêu cầu trên, khả năng thắng thầu của doanh nghiệp là rất khả quan. Các công trình xây dựng thường có vốn đầu tư lớn, thời gian sử dụng lâu dài, do vậy, chứng minh được chất lượng công trình sẽ

làm hài lòng các chủ đầu tư.

1.2.3.4. Chỉ tiêu về khả năng đáp ứng tiến độ thi công

Thang điểm mà chủ đầu tư dành cho chỉ tiêu tiến độ thi công không phải là nhỏ (nhiều khi còn lớn hơn cả tiêu chuẩn kỹ thuật chất lượng). Do vậy, đưa ra được một tiến độ thi công tối ưu là một nhân tố nữa giúp doanh nghiệp củng cố khả năng thắng thầu của mình.

➤ Trên cơ sở tiến độ thực hiện chung của chủ đầu tư, doanh nghiệp phải vạch ra tiến độ tổng thể của toàn bộ công trình và tiến độ chi tiết để thực hiện các bước công việc và cho từng phần công việc. Tiến độ thực hiện này sẽ được chứng minh cụ thể qua phần thuyết minh biện pháp tổ chức thi công, trong đó phải nêu rõ: tiến độ huy động nhân lực; phương án đảm bảo an toàn; biện pháp giám sát kiểm tra đảm bảo chất lượng.

➤ Doanh nghiệp cũng phải lường trước và nêu ra các trường hợp khó khăn có thể xảy ra làm ảnh hưởng đến việc thi công và dự kiến phương án giải quyết hay đề nghị giải quyết các trường hợp đó.

➤ Doanh nghiệp cần chú ý rằng các biện pháp mà doanh nghiệp nêu ra trong hồ sơ dự thầu sẽ là các biện pháp khi thắng thầu, nên doanh nghiệp cần phải cân nhắc tính toán kỹ càng. Trong trường hợp thắng thầu, khi thi công doanh nghiệp sử dụng các biện pháp khác biện pháp đã nêu trong hồ sơ dự thầu thì ngoài việc đảm bảo tiến độ, kỹ thuật đã nêu, sau khi được chủ đầu tư chấp nhận, doanh nghiệp sẽ phải chịu toàn bộ các chi phí, phát sinh nếu có.

➤ Việc thi công của doanh nghiệp phải được tiến hành theo đúng chỉ tiêu đã nêu trong hồ sơ thiết kế. Nếu doanh nghiệp thi công ồ ạt, đẩy nhanh tiến độ mà không đảm bảo đúng quy trình kỹ thuật thì doanh nghiệp sẽ phải chịu

toàn bộ chi phí cho việc khắc phục, sửa chữa hoặc thi công lại các hạng mục đó. Nếu sự cố đó làm ảnh hưởng đến chất lượng toàn bộ công trình thì hợp đồng có thể bị đình chỉ hoặc huỷ bỏ. Và doanh nghiệp cũng sẽ bị phạt một mức phạt nào đó theo quy định của Quy chế quản lý đầu tư và xây dựng cho khoảng thời gian chậm tiến độ.

Từ những yêu cầu trên, có thể thấy rằng tiến độ thi công có ảnh hưởng rất lớn đến khả năng thắng thầu của doanh nghiệp. Dự kiến một tiến độ thi công hợp lý, sát với yêu cầu của chủ đầu tư (không nhất thiết tiến độ mà doanh nghiệp đưa ra phải thấp hơn chủ đầu tư) thì sẽ là lợi thế rất lớn cho doanh nghiệp khi tham gia tranh thầu.

Ngoài các nhân tố chính kể trên, thì các nhân tố về kinh nghiệm xây lắp, đối thủ cạnh tranh cũng ảnh hưởng rất lớn đến khả năng thắng thầu của doanh nghiệp. Thông thường các chủ đầu tư yêu cầu doanh nghiệp kê khai số năm kinh nghiệm sản xuất kinh doanh trong lĩnh vực xây lắp, các công trình tương tự đã thực hiện và danh mục các công trình lớn đã thi công trong 3 năm gần đây. Khả năng thắng thầu của doanh nghiệp còn bị ảnh hưởng trực tiếp bởi đối thủ cạnh tranh. Để đạt được gói thầu doanh nghiệp phải thực sự mạnh hơn các đối thủ cạnh tranh trên mọi phương diện. Khi phân tích về đối thủ cạnh tranh có thể xem xét trên hai phương diện là số lượng đối thủ tham gia tranh thầu và so sánh tương quan giữa các đối thủ.

Tóm lại khả năng thắng thầu của doanh nghiệp chịu ảnh hưởng của rất nhiều yếu tố. Để có thể đáp ứng được tất cả các chỉ tiêu trong hồ sơ mời thầu doanh nghiệp phải liên tục đổi mới về mọi mặt, khắc phục những điểm yếu và phát huy những điểm mạnh vốn có của mình.

CHƯƠNG II

THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG DỰ THẦU CỦA CÔNG TY XÂY DỰNG HỒNG HÀ TRONG THỜI
GIAN QUA

2.1. Các đặc điểm ảnh hưởng đến khả năng thắng thầu của Công ty

2.1.1. Chức năng, nhiệm vụ và cơ cấu tổ chức

Công ty xây dựng Hồng Hà là một doanh nghiệp Nhà nước được thành lập từ tháng 12 năm 1970 và thành lập lại theo quyết định số 177/QĐ-UBND ngày 16 tháng 01 năm 1993 của Ủy Ban Nhân Dân Thành phố Hà Nội, có giấy phép kinh doanh số 105781 do Trọng tài kinh tế Hà Nội cấp ngày 16 tháng 02 năm 1993. Từ tháng 09 năm 1999 Công ty xây dựng Hồng Hà trực thuộc Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội theo quyết định số 78/QĐ-UB/1999 của Ủy Ban Nhân Dân Thành phố Hà Nội.

Các ngành nghề kinh doanh chủ yếu của Công ty:

+Xây dựng các công trình nông nghiệp, công nghiệp, giao thông, thủy lợi và các công trình văn hoá, dân dụng, hạ tầng kỹ thuật, điện, nước, trang trí nội ngoại thất.

+Sản xuất kinh doanh và xuất khẩu vật liệu xây dựng.

+Kinh doanh bất động sản, khách sạn và văn phòng cho thuê.

+Khai thác, kinh doanh Sét – Cao lanh.

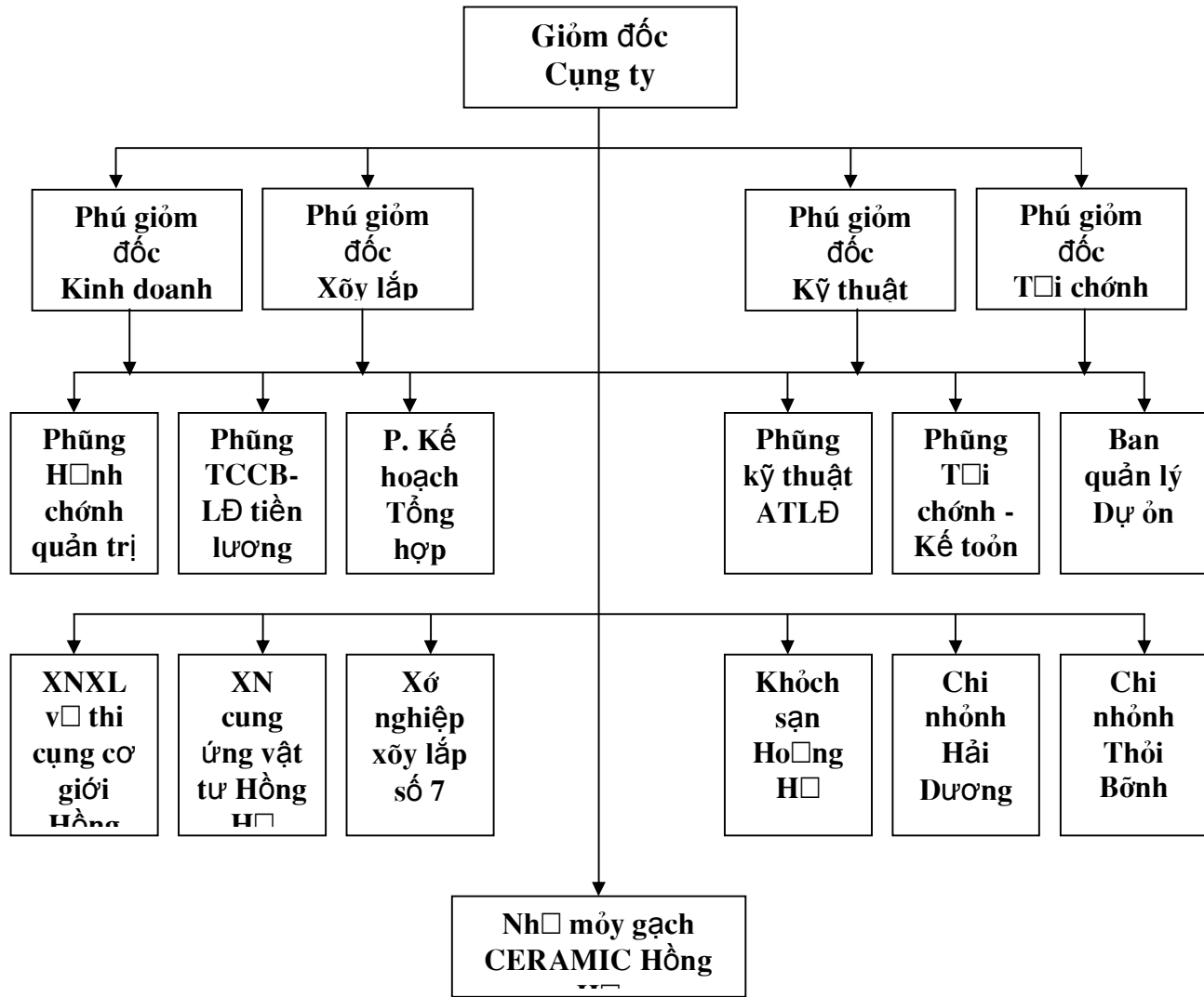
Với ngành nghề kinh doanh theo đăng ký trên, cho thấy Công ty tham gia nhiều lĩnh vực trong ngành xây lắp. Điều này cho phép Công ty có nhiều cơ hội dự thầu, song đa dạng hoá không phải là "hiện thân của sự hoàn hảo", mà nó cũng là một trở ngại cho Công ty trong việc hoàn thiện ngành xây lắp chính của Công ty - đó là xây lắp công trình dân dụng, bởi sự phân tán trong ngành nghề. Do đó, Công ty mặc dù đăng ký nhiều ngành nghề nhưng Công ty vẫn nên tập trung vào ngành nghề chính của mình, có như vậy thì cơ hội trúng thầu của Công ty mới được nâng cao.

Công ty trực tiếp điều hành 5 Xí nghiệp xây dựng, một nhà máy sản xuất gạch Ceramic và 01 Xí nghiệp chuyên về Dịch vụ – Khách sạn, vui chơi giải trí, thể thao. Giúp việc cho ban Giám đốc Công ty có 6 phòng ban nghiệp vụ gồm;

- +Phòng Tổ chức cán bộ – Lao động tiền lương.
- +Phòng Hành chính quản trị.
- +Phòng Kế hoạch- Tổng hợp.
- +Phòng Tài chính kế toán.
- +Phòng Quản lý xây lắp.
- +Ban quản lý dự án.

Giám đốc Công ty là người chịu trách nhiệm trước Công ty và Tổng Giám đốc Tổng công ty về toàn bộ hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty. Các Phó giám đốc giúp Giám đốc Công ty thực hiện các công việc được uỷ quyền và chịu trách nhiệm về các công việc đó.

Sơ đồ 1: Cơ cấu tổ chức của Công ty xây dựng Hồng Hà



Cơ cấu tổ chức của Công ty là theo mô hình trực tuyến - chức năng, với cơ cấu này nó phù hợp với quy mô của Công ty và cơ cấu này tạo cho Công ty nhiều thuận lợi về quản lý khi có hoạt động kinh doanh tương đối ổn định. Nhưng do trong điều kiện hiện nay, cơ cấu này khó bộc lộ được ưu điểm trên do điều kiện kinh doanh luôn biến động và điều này càng rõ khi Công ty là một doanh nghiệp xây dựng, bởi muốn nhận được công trình thì Công ty phải tham gia tranh thầu - nghĩa là có sự cạnh tranh. Nó bộc lộ một số nhược điểm làm

giảm khả năng thắng thầu của Công ty, đó là: tạo ra sự "cát cứ" - biệt lập; tạo ra địa tô chênh lệch; không tạo được sự khăng khít đồng bộ giữa các bộ phận.

Mặt khác, trong cơ cấu của Công ty chưa có bộ phận Marketing hay bộ phận đấu thầu chuyên trách. Điều này sẽ gây cho Công ty một số trở ngại trong công tác dự thầu.

2.1.2 Hệ thống máy móc thiết bị và kinh nghiệm

Trong xây dựng đòi hỏi của các công trình là tiến độ thi công, là chất lượng và độ thẩm mỹ cao. Để đáp ứng được những đòi hỏi đó lại không thể hoàn toàn dựa vào sức người mà phải có sự hỗ trợ rất lớn của máy móc thiết bị. Đặc biệt đối với công trình lớn, kỹ thuật phức tạp, yếu tố máy móc, thiết bị càng trở nên quan trọng cho quá trình tham gia đấu thầu của Công ty. Vì vậy trong những năm gần đây, Công ty xây dựng Hồng Hà luôn chú trọng vào công tác đầu tư đổi mới công nghệ, mua sắm nhiều loại máy móc thiết bị và các phương tiện vận tải phục vụ trực tiếp cho thi công. Đặc biệt công ty cũng đã đầu tư vào công nghệ tin học để tiện cho việc tính toán, thiết kế công trình và quản lý văn bản.

Trong công tác đầu tư phát triển, việc mua sắm thiết bị công nghệ. Công ty đặc biệt chú trọng mua những công nghệ hợp với điều kiện khí hậu, địa hình và con người Việt nam, có độ an toàn cao. Bên cạnh đó, Công ty cũng đã chú ý đến các thiết bị tiên tiến hiện đại nhằm đáp ứng được tiến độ và độ phức tạp kỹ thuật của công trình thỏa mãn được nhu cầu của khách hàng như: Máy vận thăng; máy trộn bê tông; và các máy chuyên dụng khác.

Tuy nhiên so với nhiều đơn vị lớn khác thì năng lực máy móc, thiết bị của Công ty xây dựng Hồng Hà chưa phải là mạnh. Vì vậy, để ổn định và phát triển Công ty cần phải không ngừng đầu tư, trang bị máy móc thiết bị đồng bộ cho các bộ phận. Tìm cách thu hồi giá trị và thay thế công nghệ lạc hậu, kém hiệu quả. Mặt khác, cần tăng năng suất của các máy móc để rút ngắn vòng đời công nghệ; đồng thời phải thực hiện liên kết giữa các Công ty trực thuộc Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội về năng lực máy móc thiết bị nhằm tận dụng

tối đa năng lực thiết bị. Có như vậy, Công ty xây dựng Hồng Hà mới phát triển mạnh và mở rộng thị trường trong tương lai gần.

Ở trên chúng ta đề cập tới những điều kiện thuận lợi trong dự thầu mà máy móc thiết bị đem lại (như: làm tăng tiến độ thi công; chất lượng...). Nhưng bên cạnh đó, nếu như đầu tư thiết bị mà không tính tới yếu tố hiệu quả hay nói cách khác đầu tư tràn lan thì máy móc thiết bị sẽ trở thành yếu tố cản trở Công ty thắng thầu trong dự thầu. Đặc biệt nó ảnh hưởng mạnh tới giá dự thầu của Công ty và đồng thời nó liên quan đến vấn đề tài chính của Công ty.

Tóm lại, nhân tố máy móc thiết bị không hoàn toàn là nhân tố thuận lợi cho Công ty trong dự thầu, vấn đề là Công ty phải biết đầu tư như thế nào cho hiệu quả nhất nhằm tăng lợi thế trong dự thầu của Công ty.

Danh mục máy móc thiết bị của Công ty xây dựng Hồng Hà dùng trong thi công được ghi chi tiết ở phụ lục 1.

Kinh nghiệm và thành tích của Công ty xây dựng Hồng Hà

Trải qua hơn 30 năm xây dựng và trưởng thành, Công ty xây dựng Hồng Hà đã trở thành một đơn vị kinh tế mạnh, tốc độ tăng trưởng năm sau cao hơn năm trước. Trong những năm mới thành lập từ một đơn vị xây dựng các công trình nhà cấp 4, chuồng trại, công trình nông nghiệp, đến nay Công ty đã có một đội ngũ CBCNV đáp ứng xây dựng tất cả các công trình công nghiệp, nhà cao tầng, khách sạn, trường học, công trình thể thao, giao thông thủy lợi, lắp đặt điện nước và trang trí nội ngoại thất, và đặc biệt Công ty đã đầu tư xây dựng một nhà máy sản xuất gạch Ceramic có công suất đạt 2500.000 m²/năm, thuộc công nghệ cao, điều khiển tự động, với tổng mức đầu tư trên 70 tỷ đồng.

Hơn 30 năm rèn luyện và phấn đấu, Công ty đã đào tạo được đội ngũ cán bộ năng động, trình độ chuyên môn giỏi, giàu kinh nghiệm trong quản lý và chỉ đạo thi công, đội ngũ công nhân có tay nghề cao, sáng tạo trong sản xuất và có ý thức trách nhiệm nên đã tạo được uy tín đối với các chủ đầu tư.

Nhiều công trình xây dựng đạt chất lượng tốt, đúng tiến độ. Đặc biệt Công ty có một đội quân đã tham gia xây dựng 30 biệt thự, hạ tầng kỹ thuật trong tổng

dự án 214 biệt thự tại nước cộng hoà KUWAIT, được bạn đánh giá cao về chất lượng, tay nghề và ý thức tổ chức.

Thành tích của Công ty đã được Nhà nước và các cấp khen thưởng:

+Huân chương Lao động Hạng Ba năm 1985

+Huân chương Lao động Hạng Hai năm 1988

+Huân chương lao động Hạng Nhất năm 2000

+Tháng 4 năm 2001 hệ thống quản lý của Nhà máy gạch Ceramic Hồng Hà đã được tổ chức BVQi của Vương Quốc Anh công nhận đạt tiêu chuẩn ISO 9002.

Kinh nghiệm và thành tích này sẽ là điều kiện cho phép Công ty trúng thầu các công trình mà Công ty dự thầu.

2.1.3 Đội ngũ lao động và năng lực quản lý kỹ thuật, chất lượng công trình

2.1.3.1 Về đội ngũ lao động của Công ty

Lao động gián tiếp

Lực lượng này của Công ty là những cán bộ được đào tạo qua các trường lớp và nắm giữ các chức vụ chủ chốt trong Công ty. Trong Công ty lượng lao động gián tiếp chiếm 14% (năm 2002), trong đó 11, % đã tốt nghiệp đại học. Cùng với nhiệm vụ quản lý điều hành hoạt động sản xuất họ còn phải thường xuyên nâng cao trình độ để đáp ứng với yêu cầu của công việc đặt ra trong thời điểm hiện nay.

Lao động trực tiếp

Đây là đội ngũ lao động trực tiếp tạo ra phẩm xây dựng, chính vì thế lao động trực tiếp có vai trò không nhỏ trong vấn đề chất lượng công trình cũng như tiến độ thi công. Ở Công ty thì lao động trực tiếp có 635 người chiếm 86%, trong đó lao động dưới bậc 4 chiếm 4% và trên bậc 4 chiếm 82%. Với đội ngũ lao động trực tiếp có số lượng như vậy thì Công ty sẽ gặp nhiều bất lợi trong việc thi công công trình có quy mô lớn. Tuy nhiên, ngày nay các doanh nghiệp xây dựng đều có xu hướng xây dựng một mô hình gọn, nhẹ với các đội (

khung, kỹ thuật, thi công và thí nghiệm ...). Các đội này chỉ bao gồm cán bộ quản lý, kỹ sư và công nhân bậc cao. Khi có công trình Công ty trực tiếp giao cho từng đội và các đội có nhiệm vụ tự thuê mượn sử dụng lao động có tại địa phương theo hợp đồng hoặc theo công trình. Áp dụng chiến lược sử dụng lao động như vậy sẽ đem lại cho Công ty những mặt thuận lợi như: giảm bớt được các thủ tục, trách nhiệm hành chính phiền hà trong việc sử dụng lao động; tăng được sự linh hoạt trong điều hành để thoả mãn tốt nhất nhu cầu; giảm được những chi phí cho liên quan đến sử dụng lao động chính quy, không phải trả bảo hiểm lao động ... và tất nhiên đi liền với thuận lợi đó Công ty cũng không thể tránh khỏi khó khăn do chiến lược sử dụng nhân công này đem lại, đó là: chịu sự biến động lao động rất cao; tổn phí chi phí đào tạo đối với nhân viên mới; những nhân viên mới này dễ dàng bỏ Công ty ra đi khi có lời mời chào hấp dẫn, vì họ không có sự ràng buộc trách nhiệm nào cả; năng suất lao động, chất lượng sản phẩm có thể giảm sút hoặc không cao; điều độ khó ...

Như vậy, với lực lượng lao động hiện có của Công ty là nhỏ tương đối so với nhiều đối thủ, do vậy công tác quản lý gặp nhiều thuận lợi. Tuy nhiên, Công ty cũng sẽ gặp phải khó khăn trong quá trình cạnh tranh đối với những công trình có quy mô và giá trị lớn đòi hỏi nhiều lực lượng lao động có trình độ.

Để Công ty ngày càng phát triển và có thể cạnh tranh được với tất cả các đối thủ không chỉ phía Bắc mà trong cả nước, đòi hỏi Công ty phải không ngừng thu hút thêm lao động mới và không ngừng bồi dưỡng nâng cao trình độ, tay nghề cho đội ngũ cán bộ, công nhân hiện có trong Công ty, đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của chủ đầu tư để nâng cao khả năng thắng thầu (nhất là những công trình lớn) của Công ty.

2.1.3.2. Về năng lực quản lý kỹ thuật và chất lượng công trình:

Trong ngành xây dựng một công trình xây dựng thường có giá trị lớn, chu kỳ sản xuất kéo dài và kết cấu kỹ thuật phức tạp nên không cho phép có thứ phẩm, phế phẩm.

Đối với các doanh nghiệp xây dựng, thì công tác kiểm tra chất lượng, quản lý kỹ thuật luôn được coi là công việc quan trọng hàng đầu. Nó không chỉ đảm

bảo cho công trình thi công có chất lượng mà còn là thước đo trình độ năng lực, khả năng của một doanh nghiệp, là sự tín nhiệm của khách hàng và sự sống còn của một doanh nghiệp cũng từ đây. Không một khách hàng nào xét chọn thầu, giao thầu cho một đơn vị có những vi phạm về chất lượng công trình. Chính vì lẽ đó, trong những năm qua Công ty đã tổ chức tốt hoạt động này, công tác quản lý

chất lượng từng bước được đổi mới:

- Công ty đã tiến hành kiểm tra thí nghiệm vật liệu (do đội thí nghiệm của Công ty đảm nhận), kiên quyết không đưa những vật liệu kém chất lượng vào công trình.

- Nhiều sáng kiến cải tiến được áp dụng kịp thời trong sản xuất. Đặc biệt trong thi công, tăng cường công tác kiểm tra thường xuyên và định kỳ tại các công trình, do đó hạn chế được nhiều sai sót.

- Công tác kiểm tra giám sát trước và sau khi thi công được thực hiện triệt để, tuân thủ đúng các quy trình, quy phạm kỹ thuật và Công ty đã thực hiện nghiệm thu công trình theo từng giai đoạn, từng phần công việc rất có hiệu quả. Bởi vậy, các công trình Công ty thi công trong những năm qua đều được đánh giá cao về chất lượng, không có công trình nào phải phá đi làm lại.

Chất lượng công trình là yếu tố đặc biệt quan trọng trong các yếu tố mà chủ đầu tư dùng xét thầu: chất lượng cao Công ty dễ dàng trúng thầu, ngược lại chất lượng thấp thì việc trật thầu là điều khó tránh. Do vậy, để tạo được lòng tin với các nhà đầu tư, đòi hỏi Công ty nói riêng và toàn ngành xây lắp nói chung phải nhanh chóng đổi mới về mọi mặt để đáp ứng được các yêu cầu của chủ đầu tư. Mà vấn đề trước tiên, có ý nghĩa quan trọng là đổi mới công tác quản lý chất lượng công trình.

2.1.4 Tài chính

Trước hết, chúng ta phải thừa nhận rằng năng lực tài chính của Công ty có ảnh hưởng rất lớn khả năng thắng thầu của Công ty. Đối với chủ đầu tư, khi xem xét, đánh giá năng lực các nhà thầu tham gia dự thầu thì vấn đề vốn của nhà thầu sẽ được họ rất quan tâm. Đặc biệt là khả năng tài chính và khả năng huy động các nguồn vốn được nhà thầu trình bày trong hồ sơ thầu khi tham gia dự thầu.

Khác với các loại hình sản xuất khác, thời gian xây dựng một sản phẩm (công trình xây dựng) thường kéo dài và có qui mô lớn. Do vậy cần phải huy động khối lượng vốn lớn để đảm bảo công trình được thực hiện liên tục. Để có đủ vốn phục vụ cho sản xuất, Công ty phải vay từ các Ngân hàng (Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hà Nội) và phải chịu lãi suất. Do đó sẽ rất khó khăn khi cùng một lúc Công ty thực hiện nhiều công trình.

Mặt khác, không phải bao giờ khi thực hiện công trình xong và bàn giao đưa vào sử dụng cũng được chủ đầu tư thanh toán ngay, mà thực tế có rất nhiều công trình sau một thời gian dài chủ đầu tư mới thanh toán cho nhà thầu. Điều này dẫn tới bị ứ đọng vốn lưu động, gây ra khó khăn lớn cho Công ty khi cần huy động vốn cho công trình tiếp theo.

Bên cạnh đó, với yêu cầu của chủ đầu tư là phải có một khoản tiền bảo lãnh thực hiện hợp đồng (từ 10 - 15 % tổng giá trị hợp đồng công trình khi trúng thầu). Bởi vậy không chỉ riêng Công ty xây dựng Hồng Hà mà mọi doanh nghiệp xây dựng nói chung khi có năng lực tài chính mạnh sẽ rất thuận lợi trong cạnh tranh.

Cơ cấu vốn kinh doanh hiện nay của Công ty gồm có 3 nguồn chính như sau:

- Vốn ngân sách cấp: Là số vốn mà Công ty được Nhà nước cấp và hàng năm được Nhà nước và Tổng công ty xây dựng công nghiệp xét duyệt cấp thêm cho hoạt động sản xuất kinh doanh có hiệu quả.
- Vốn tự bổ sung: Là nguồn vốn mà Công ty hàng năm bổ sung từ lợi nhuận của Công ty.

- **Vốn vay:** Công ty vay vốn tại Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Thành phố Hà Nội (Địa chỉ: 4B Lê Thánh Tông - Quận Hoàn Kiếm - TP Hà Nội).

Với mức vốn chủ sở hữu của Công ty là 101 217 099 176 đồng (năm 2004) nhưng doanh thu của Công ty hiện nay là 153 711 067 516 đồng (năm 2004). Để đảm bảo hoạt động kinh doanh, Công ty phải vay một lượng vốn tương đối lớn khoảng 53 490 668 340 đồng. Điều này ảnh hưởng tới hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh do phải trả lãi Ngân hàng một lượng không nhỏ từ số vốn vay nói trên. Và tất yếu điều đó sẽ làm ảnh hưởng khả năng cạnh tranh của Công ty so với những đối thủ có khả năng tài chính mạnh. Nhưng có một lợi thế là do Công ty đã tích cực quan hệ với các cơ quan tài chính cấp trên, các ngân hàng. Do vậy, hoạt động vay vốn của Công ty diễn ra tương đối thuận lợi, vốn sản xuất kinh doanh của Công ty luôn được đảm bảo cho sản xuất phát triển năm sau cao hơn năm trước làm cho khả năng cạnh tranh của Công ty ngày càng có nhiều ưu thế trên thị trường.

Bảng 1: Cơ cấu tài chính của Công ty xây dựng Hồng Hà

Đơn vị: Tr.đ

| Chỉ tiêu | Năm 2002 | Năm 2003 | Năm 2004 |
|----------------------|------------|------------|------------|
| Tổng tài sản | 142,193.50 | 205,985.96 | 260,584.65 |
| Tài sản luân chuyển | 81,724.26 | 100,026.28 | 125,256.32 |
| Tài sản cố định | 60,469.24 | 105,959.68 | 135,328.33 |
| Lợi nhuận trước thuế | 2,815.62 | 4,005.67 | 5,241.69 |
| Lợi nhuận sâu | 2,601.11 | 2,724.67 | 4,236.32 |

| | | | |
|------|--|--|--|
| thuế | | | |
|------|--|--|--|

(Trích từ báo cáo tài chính trong 3 năm-Phòng TCKT)

Bảng 2: Tình hình tổng tài sản của công ty

Đơn vị: Tr.đ

| | Năm 2002 | Năm 2003 | Năm 2004 |
|-----------------|-----------|-----------|----------|
| Tổng số vốn | 17,487.48 | 18,980.19 | 20,810.1 |
| <i>Trong đó</i> | | | |
| Vốn kinh doanh | 12,745.97 | 13,296.44 | 14738.64 |

(Được trích từ bảng đánh giá tài chính trong ba năm gần đây-Phòng TCKT)

2.2 Thị trường xây dựng

2.2.1 Sản phẩm và khách hàng

Về sản phẩm:

Sản phẩm của Công ty xây dựng Hồng Hà có đặc điểm: Thứ nhất, cũng như sản phẩm xây lắp nó mang tính chất đơn chiếc, đặt tại một vị trí cố định, phục vụ cho nhu cầu công nghiệp cũng như dân dụng, như: nhà ở sinh hoạt, văn phòng, sản xuất kinh doanh, truyền tải điện (các trạm điện và đường dây)... Có khối lượng vật chất lớn, tiền vốn tiêu hao nhiều, tiến độ hoàn thành công trình chậm, thời gian khai thác sử dụng lâu, số lao động tham gia vào quá trình sản xuất lớn hơn so với những sản phẩm thuộc lĩnh vực khác. Vì vậy, chất lượng công trình, trình độ tổ chức sản xuất, sử dụng vốn một cách có hiệu quả là một trong những nhân tố quyết định đến sự hiệu quả trong hoạt động của Công ty. Những năm qua Công ty tham gia những công trình chủ yếu như: Nhà khám đa khoa- Bệnh viện 19-8 Bộ Nội vụ, Trường THCS Kim Giang, Khu nhà ở bán Hoàng Cầu,..... Hầu hết những công trình những công trình này đều mang tầm

chính trị và kinh tế tương đối lớn ở các địa phương có công trình. Do đó hình thức, chất lượng cũng như giá cả, tiến độ thi công trình có tác động rất lớn đến uy tín và khả năng cạnh tranh của Công ty trên lãnh thổ địa phương đó, cũng như địa phương lân cận.

Sản phẩm xây lắp phụ thuộc vào các yếu tố tự nhiên và địa phương được cố định tại nơi sản xuất. Vì thế, các điều kiện sản xuất khác như: máy móc thiết bị, nguồn nhân công... thường luôn phải di chuyển tùy theo từng công trình. Đây chính là tính chất đặc thù của hoạt động xây lắp, với việc di chuyển này sẽ phát sinh chi phí vận chuyển và bảo quản máy móc thiết bị khiến Công ty phải tính toán cân nhắc và lựa chọn phương án sản xuất phù hợp. Do vậy, nếu Công ty có phương án sản xuất hợp lý thì sẽ giảm được sự ảnh hưởng của yếu tố tự nhiên đến quá trình sản xuất kinh doanh do đó sẽ tiết kiệm được chi phí sản xuất, hạ giá thành sản phẩm và tất yếu điều đó sẽ làm tăng năng lực cạnh tranh của Công ty trên thị trường xây dựng.

Về khách hàng:

Công ty xây dựng Hồng Hà là một doanh nghiệp xây dựng nên sản phẩm của nó là các công trình xây dựng, cụ thể hơn trong nội dung đề tài chúng ta đề cập ở đây là các công trình xây lắp. Các công trình này do chủ đầu tư ký hợp đồng với Công ty (cũng có thể nhà thầu ký hợp đồng với Công ty, khi Công ty là nhà thầu phụ cho nhà thầu đó) và Công ty phải có nghĩa vụ thực hiện đúng như hợp đồng đã ký kết. Vì vậy, Công ty phải lo đi tìm kiếm các công trình, tìm kiếm các chủ đầu tư và tham gia đấu thầu, ký hợp đồng thi công các công trình. Sau khi xây dựng xong Công ty tiến hành nghiệm thu và thanh quyết toán với chủ đầu tư hoặc nhà thầu chính.

Như vậy, một đặc điểm khác của thị trường của Công ty là Công ty phải tự đi tìm lấy khách hàng rồi ký kết hợp đồng và cuối cùng là đi đến thực hiện sản phẩm của mình. Qua đó chúng ta có thể thấy vấn đề thông tin là rất quan trọng cho Công ty. Càng có nhiều thông tin về thị trường xây lắp thì Công ty càng có

khả năng ký kết được với nhiều khách hàng. Vì thế, việc thu thập thông tin của thị trường cũng là một nhân tố rất quan trọng góp phần làm tăng khả năng cạnh tranh của Công ty.

Thị trường xây lắp rất đa dạng. Song hiện nay ở nước ta Công ty đang theo đuổi các công trình xây lắp nằm trong diện đầu tư cơ sở hạ tầng và phát triển khu đô thị mới của Nhà nước. Sản phẩm của Công ty chủ yếu là các nhà cao tầng, hạ tầng kỹ thuật đi kèm... Là một Công ty trực thuộc Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội, Công ty xây dựng Hồng Hà chỉ mới tham gia đấu thầu vài năm gần đây dưới sự uỷ quyền của Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội, nên Công ty cũng đang còn hạn chế trong việc tiếp cận thị trường xây lắp. Thông tin thị trường chưa được cập nhật và xử lý để nắm bắt thời cơ trong việc tham gia dự thầu và đấu thầu. Để nắm bắt cơ hội Công ty cần có chính sách phân đoạn thị trường, cần điều tra, nghiên cứu và phân tích thị trường một cách kỹ lưỡng để đưa ra những chiến lược thích hợp.

2.2.2 Mức độ cạnh tranh

Vi Công ty sản xuất kinh doanh chủ yếu trong ngành xây lắp công trình dân dụng, cho nên chúng ta chỉ phân tích mức độ cạnh tranh trong ngành xây lắp công trình dân dụng. Để phân tích được mức độ cạnh tranh trên thị trường xây lắp này, thì phải phân tích và đánh giá trên 3 chỉ tiêu sau:

Thứ nhất, ***số lượng đối thủ cạnh tranh***

Số lượng các doanh nghiệp tham gia trong thị trường xây lắp là tương đối lớn, và ngày càng nhiều doanh nghiệp tham gia khi chúng ta tham gia thị trường mở, bởi vì, điều này có nghĩa là có sự tham gia của các doanh nghiệp nước ngoài. Cho nên, chỉ tiêu số lượng đối thủ cạnh tranh trong thị trường xây lắp công trình dân dụng được đánh giá chung là khá cao.

Thứ hai, ***hàng rào lối ra***

Để đánh giá được chỉ tiêu này, ta phải phân tích trên các khía cạnh sau:

+ *Đầu tư nhà xưởng, thiết bị*: đối với ngành xây lắp thì không có sự lựa chọn thay đổi sử dụng hoặc có thể bán lại được. Nếu muốn bỏ ngành, buộc doanh nghiệp phải bỏ phí những giá trị còn lại của tài sản này.

+ *Chi phí trực tiếp cho việc rời bỏ ngành*: theo đánh giá chung thì chi phí trực tiếp (chẳng hạn như các chi phí định vị lại, các thủ tục hành chính...) rời bỏ một ngành xây lắp là khá cao.

+ *Chi phí xã hội cho việc rời bỏ ngành*: như đã biết thì trong ngành xây dựng nói chung số nhân công là rất lớn, vì thế nếu có sự rời khỏi ngành của một doanh nghiệp cũng đồng nghĩa với việc sa thải nhân công rất nhiều. Cho nên chi phí xã hội cho việc rời khỏi ngành được đánh giá là cao.

Qua đánh giá 3 khía cạnh trên, cho phép ta kết luận hàng rào lối ra của ngành xây lắp là khá lớn.

Thứ ba, tỷ lệ % TSCĐ chiếm trong tổng tài sản

Máy móc thiết bị là một trong những tiêu chí xét thầu, do đó, bất kỳ một doanh nghiệp nào tham gia vào ngành xây lắp cũng phải không ngừng đầu tư vào máy móc thiết bị. Mặt khác, máy móc thiết bị trong thi công xây dựng ở các doanh nghiệp xây lắp đa số phải nhập từ nước ngoài nên rất đắt. Chính vì vậy, làm cho tỷ trọng TSCĐ chiếm trong tổng tài sản của các doanh nghiệp xây lắp được đánh giá là rất cao.

Tựu trung lại, qua phân tích và đánh giá 3 chỉ tiêu trên cho phép đưa ra một nhận định là mức độ cạnh tranh trong ngành xây lắp công trình dân dụng nói riêng và ngành xây lắp nói chung là tương đối cao và mức độ cạnh tranh ngày càng gay gắt hơn khi có sự tham gia của các doanh nghiệp nước ngoài.

2.3 Cơ chế chính sách và các văn bản liên quan

Hiện nay, ở nước ta phương thức đấu thầu ngày càng được áp dụng rộng rãi với những công trình mà Nhà nước cấp vốn, những công trình sử dụng vốn nước ngoài hỗ trợ (ODA) và cả một số công trình tư nhân bỏ vốn xây dựng. Trên cơ sở những quy định chung về xây dựng cơ bản mà Chính phủ ban hành, Bộ Xây dựng, cơ quan quản lý Nhà nước về xây dựng cơ bản, đã ban hành các quy chế

đấu thầu. Văn bản đầu tiên về quy chế đấu thầu được ban hành từ khi chuyển sang cơ chế quản lý mới là Thông tư số 03 - BXD/VKT (năm 1988) về "Hướng dẫn tạm thời thực hiện chế độ đấu thầu trong xây dựng cơ bản". Ngày 12 / 02/ 1990, Bộ Xây dựng ban hành quyết định số 24 - BXD/VKT về "Quy chế đấu thầu xây lắp" thay cho Quyết định số 24 - BXD/VKT. Ngày 17/ 06/ 1996, Chính phủ đã ban hành Nghị định số 43 - CP về "Quy chế đấu thầu", ngày 25/ 02/ 1997 liên Bộ Kế hoạch và Đầu tư - Xây dựng - Thương mại đã ra Thông tư số 2-TT/LB hướng dẫn thực hiện Quy chế trên. Ngày 01/ 09 / 1999 Chính phủ đã ra Nghị định số 88/ 1999/ NĐ - CP ban hành "Quy chế đấu thầu", thay thế Quy chế đấu thầu đã ban hành và quy định hiện hành của Nhà nước về lập giá dự toán xây lắp hạng mục công trình (Thông tư 09/2000/TT-BXD ngày 17/7/2000). Đây là những văn bản pháp quy có giá trị hiện hành. Có thể nói rằng chế độ đấu thầu được áp dụng ở nước ta ngày càng có nề nếp. Điều này đem lại sự công bằng cho các nhà thầu trong đấu thầu. Tuy vậy, "Quy chế đấu thầu" hiện hành chưa mang tính pháp lý cao (chỉ là văn bản dưới luật) cho nên nó tác động tới Công ty bên cạnh mặt thuận lợi, còn có những vấn đề cần bàn.

2.4. Phân tích kết quả dự thầu và đánh giá

Nhận định chung về công tác tham gia dự thầu của Công ty , đó là: Trước hết, về giá dự thầu của Công ty không có sự "giảm giá chiến lược", nghĩa là việc tính giá dự thầu của Công ty rất cứng nhắc. Hai là, giá trị trúng thầu thường thấp hơn giá trị trượt thầu, hay nói một cách khác, Công ty thường trúng các công trình có giá trị vừa và nhỏ; còn công trình có giá trị lớn thường trượt. Đây là một số nhận định chung, để thấy được thực trạng của Công ty một cách rõ nét hơn ta đi vào phân tích chi tiết các chỉ tiêu sau:

2.4.1 Số công trình trúng thầu và giá trị trúng thầu

Giá trị trúng thầu hàng năm là tổng giá trị của tất cả các công trình (kể cả gói thầu của hạng mục công trình) mà Công ty đã tham gia đấu thầu và trúng thầu trong năm, thường tính cho 3 năm trở lên.

Con số này cho ta biết khái quát nhất tình hình kết quả dự thầu của Công ty. Chỉ tiêu này càng lớn qua các năm chứng tỏ công tác dự thầu của Công ty có hiệu quả (tuy nhiên khi xem xét ta cần tính thêm chỉ tiêu giá trị trung bình một công trình trúng thầu).

Bảng 3: Số công trình trúng thầu và giá trị công trình trúng thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà từ 2000 đến 2002

| Năm | Số công trình trúng thầu | Tổng giá trị trúng thầu (tr. đ) | Giá trị trúng thầu trung bình (tr. đ) |
|-------------|---------------------------------|--|--|
| 2000 | 10 | 25.577 | 2.5577 |
| 2001 | 12 | 29.432 | 2.452.66 |
| 2002 | 15 | 34.569 | 2.304.6 |
| Tổng | 37 | 89578 | 2.421.03 |

(Số liệu thu thập từ phòng Kế hoạch Tổng hợp)

Qua bảng trên cho ta thấy, số công trình trúng thầu của Công ty tương đối ít và giá trị trung bình của các công trình không cao - chủ yếu là công trình quy mô vừa và nhỏ. Mặt khác, giá trị xây lắp trong 3 năm (từ 2000-2002) mà Công ty thực hiện là vào khoảng 170 tỷ đồng, trong khi Công ty chỉ trúng thầu với giá trị xây lắp là 89,578 tỷ đồng, như vậy, có thể nói rằng giá trị xây lắp mà Công ty thực hiện trong 3 năm qua chủ yếu là nhận thầu, còn trúng thầu chỉ chiếm khoảng 52,69%. Điều này nói lên rằng Công ty cần phải chú trọng nhiều hơn nữa trong công tác đấu thầu nhằm nhận được nhiều công trình về cho Công ty thông qua tranh thầu.

2.4.2 Xác suất trúng thầu

Xác suất trúng thầu có thể tính theo hai cách sau:

+ Theo số công trình:

$$\frac{\text{Tổng số công trình trúng thầu}}{\text{Tổng số công trình}} \times 100 \%$$

Xác suất trúng thầu = $\frac{\text{Số công trình trúng thầu}}{\text{Tổng số công trình tham gia dự thầu}}$

+ Theo giá trị công trình:

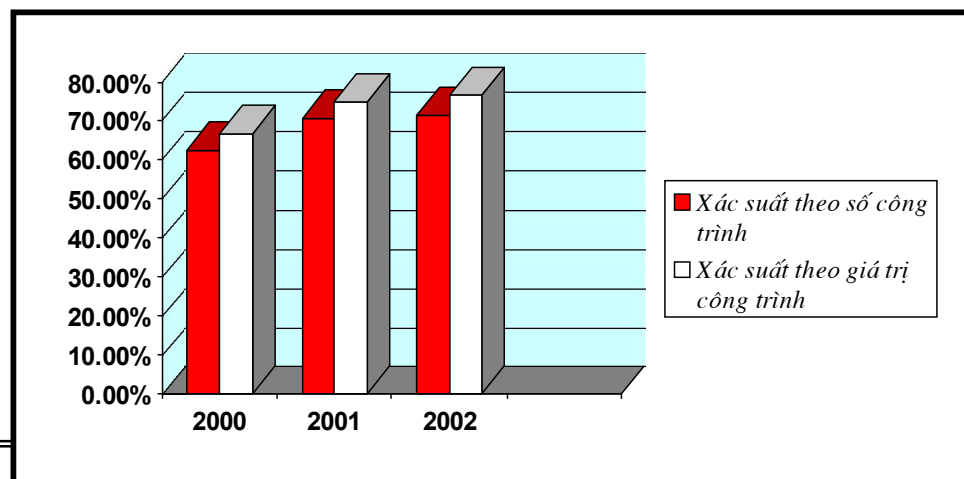
Xác suất trúng thầu = $\frac{\text{Tổng giá trị trúng thầu} \times 100\%}{\text{Tổng giá trị các công trình tham gia dự thầu}}$

Bảng 4: Xác suất trúng thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà

| Năm | Số công trình trúng thầu | Giá trị công trình trúng thầu | Số công trình tham dự thầu | Giá trị công trình tham dự thầu | Xác suất trúng thầu | |
|------|--------------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------|-------------------------|
| | | | | | Theo số công trình | Theo giá trị công trình |
| 2000 | 10 | 25.577 | 16 | 38.236 | 0.625 | 0.669 |
| 2001 | 12 | 29.432 | 17 | 39.258 | 0.706 | 0.750 |
| 2002 | 15 | 34.569 | 21 | 45.127 | 0.714 | 0.766 |

(Số liệu lấy từ Phòng Kế hoạch Tổng hợp)

Đồ thị 1 : Xác suất trúng thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà



Qua các số liệu trên cho thấy, mặc dù Công ty hiện tại tham gia tranh thầu chưa nhiều kể cả về giá trị cũng như số lượng. Nhưng xác suất trúng thầu của Công ty đánh giá trên cả hai khía cạnh thì được xem là rất thành công. Nếu so sánh xác suất theo giá trị và theo số lượng cho ta thấy Công ty chỉ trúng thầu các công trình vừa, còn các công trình có giá trị tương đối lớn thì thường trượt. Đây sẽ trở thành vấn đề mà ban lãnh đạo Công ty cần quan tâm để có những đối sách hợp lý.

2.4.3. Lợi nhuận đạt được

Để đánh giá chính xác hơn chất lượng công tác dự thầu và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty ta phải tính thêm chỉ tiêu lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận trên giá trị xây lắp hoàn thành (tính cho nhiều năm - từ 3 đến 5 năm).

Bảng 5: Doanh thu của Công ty năm 2001-2003

Đơn vị: Tr.đ

| Năm | Doanh thu |
|------------|------------------|
| 2001 | 67,933.65 |
| 2002 | 71,655.70 |
| 2003 | 153,711.07 |

2.4.4 Phân tích nguyên nhân trúng thầu và trượt thầu của Công ty

Để phân tích nguyên nhân trúng thầu và trượt thầu của Công ty trong thời gian qua, ta đi phân tích cụ thể hai ví dụ sau:

Thứ nhất, Công trình Phân xưởng dệt Công ty dệt 19/5 do chủ đầu tư là Công ty dệt 19/5. Chủ đầu tư xét thầu theo phương thức tính điểm (thang điểm 100), công trình này có các nhà thầu tham gia với kết quả đấu thầu được thể hiện cụ thể trong bảng sau :

Bảng 6: Kết quả đấu thầu XD Công trình phân xưởng dệt Công ty dệt 19/5

| | Điểm | Điểm kỹ | Tiến độ | Tổng |
|--|-------------|----------------|----------------|-------------|
|--|-------------|----------------|----------------|-------------|

| Nhà thầu | mức giá (50đ) | thuật, chất lượng (20đ) | thi công (30 đ) | điểm (100đ) |
|---|--------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------|
| 1. Công ty Công ty xây dựng Hồng Hà | 48 | 19 | 26 | 93 |
| 2. Công ty Xây dựng số 9 | 45 | 18 | 22 | 85 |
| 3. Công ty Xây dựng dân dụng | 47 | 17 | 24 | 88 |
| 4. Công ty Xây dựng số 1 | 45 | 18 | 25 | 88 |
| 5. Công ty Đầu tư và phát triển nhà số 3 | 47 | 18 | 21 | 86 |

(Nguồn: Phòng Kế hoạch Tổng hợp)

Theo yêu cầu của bản thiết kế và chỉ dẫn kỹ thuật thi công Công trình Phân xưởng dệt Công ty dệt 19/5 đòi hỏi cao về mặt kỹ thuật, ở công trình này Công ty đã trúng thầu với số điểm cao nhất là 93 điểm. Đạt được kết quả đó, vì Công ty đã đưa ra giải pháp kỹ thuật, chất lượng và tiến độ thi công phù hợp với yêu cầu của chủ đầu tư-Công ty dệt 19/5. Công ty đã trúng thầu một cách tuyệt đối trên cả ba phương diện : giá cả, chất lượng, và tiến độ.

Thứ hai, để thấy được những yếu tố gây thất bại trong công tác đấu thầu xây dựng của Công ty, ta xem xét cuộc đấu thầu “Gói thầu 1 : Xây lắp móng và xử lý nền nhà N2D – Thuộc Dự án Khu đô thị mới Trung Hoà- Nhân chính”.

Bảng 7 : Kết quả đấu thầu “Gói thầu 1 : Xây lắp móng và xử lý nền nhà N2D – Thuộc Dự án Khu đô thị mới Trung Hoà- Nhân chính”

| Nhà thầu | Điểm mức giá (55 đ) | Điểm chất lượng kỹ thuật (20 đ) | Điểm tiến độ (25đ) | Tổng điểm (100đ) |
|--|------------------------------------|--|-------------------------------|-----------------------------|
| 1. Công ty Công ty xây dựng Hồng Hà | 45 | 18 | 24 | 87 |
| 2. Công ty Xây dựng số 1 | 50 | 17 | 21 | 88 |
| 3. Công ty Đầu tư và phát triển | 52 | 18 | 23 | 93 |

| | | | | |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| nhà số 6 | | | | |
| 4. Công ty Xây dựng nhà số 9 | 46 | 19 | 24 | 89 |

(Nguồn: Phòng Kế hoạch Tổng hợp)

Công trình này nhà thầu Công ty Đầu tư và phát triển nhà số 6 đã thắng thầu do đạt điểm cao về mức giá 52/55 điểm. Nhà thầu này đã đưa ra một mức giá rất thấp là 7.118 (Tr.đ) trong khi mức giá của chủ đầu tư dự toán là 7.340 (Tr.đ), mức giá bỏ thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà là 7.580 (Tr.đ). Công trình này Công ty đã không thắng thầu mặc dù điểm kỹ thuật, chất lượng bằng; còn điểm tiến độ thi công cao hơn nhà thầu Công ty Xây dựng số 1. Nguyên nhân chính của thất bại là do Công ty đưa ra mức giá bỏ thầu cao (cao hơn cả của chủ đầu tư) và nguyên nhân nữa là Công ty cũng chưa đạt điểm tối đa ở các tiêu chuẩn chất lượng - kỹ thuật và tiến độ thi công.

2.5. Những hoạt động Công ty đã thực hiện

2.5.1 Những hình thức và phương thức dự thầu Công ty tham gia

Hình thức đấu thầu Công ty đã tham gia

Công ty xây dựng Hồng Hà có tham gia hai hình thức đấu thầu sau:

+ *Đấu thầu rộng rãi* là hình thức đấu thầu không hạn chế số lượng nhà thầu tham gia. Bên mời thầu phải thông báo công khai về các điều kiện, thời gian dự thầu trên các phương tiện thông tin đại chúng tối thiểu 10 ngày trước khi phát hành hồ sơ mời thầu. Thông thường Công ty tham gia hình thức này dựa vào các phương tiện như: báo chí; truyền hình; đài phát thanh...

+ *Đấu thầu hạn chế* là hình thức đấu thầu mà bên mời thầu chỉ mời một số nhà thầu nhất định có đủ năng lực về kinh tế-kỹ thuật thực hiện yêu cầu của công trình. Công ty tham gia hình thức này thông qua thư mời dự thầu của chủ đầu tư.

Phương thức đấu thầu

Công ty xây dựng Hồng Hà chỉ tham gia phương thức dự thầu - đấu thầu một túi hồ sơ. **Đấu thầu một túi hồ sơ**: là phương thức mà nhà thầu nộp hồ sơ dự thầu trong một túi hồ sơ, những hồ sơ đó bao gồm những đề xuất về kỹ thuật

tài chính, giá bỏ thầu và những điều kiện khác. Tất cả những điều kiện này sẽ được chủ đầu tư xem xét đánh giá cùng một lúc để xếp hạng nhà thầu.

2.5.2 Thực hiện các bước của qui trình dự thầu

Cũng như nhiều đơn vị xây dựng khác, công tác đấu thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà được chia làm 3 giai đoạn.

Giai đoạn I: Giai đoạn tìm kiếm thông tin về dự án và chuẩn bị hồ sơ dự thầu.

Để có được các thông tin về dự án Công ty chủ yếu tìm kiếm trên các phương tiện thông tin đại chúng như: tivi, đài, báo, các tạp chí xây dựng... (đối với các dự án đấu thầu hạn chế thì qua thư mời thầu của chủ đầu tư. Ngoài ra Công ty cũng tích cực tìm kiếm các dự án thông qua bạn hàng và thông qua cán bộ công nhân viên trong Công ty. Sau khi tìm được các dự án Công ty giao cho phòng Kế hoạch Tổng hợp phối hợp với các phòng ban có liên quan để lập hồ sơ dự thầu. Trong hồ sơ dự thầu bao gồm nhiều tài liệu khác nhau như:

- Đơn dự thầu;
- Bảo lãnh dự thầu;
- Bảng kê khối lượng có ghi giá;
- Bảng kê xác nhận đã nhận đủ các phần của hồ sơ mời thầu kể cả các
văn bản làm rõ, bổ sung;
- Thông tin về tư cách pháp nhân, năng lực, kinh nghiệm;
- Tổ chức công trường và các giải pháp kỹ thuật thi công;

- Các phương án thay thế khi được phép;
- Và mọi tài liệu khác mà Người dự thầu được yêu cầu phải hoàn thành và nộp, được qui định trong Dữ liệu đấu thầu;

Đối với các tài liệu như tài liệu pháp lý, năng lực tài chính, lao động, năng lực về máy móc thiết bị, hồ sơ kinh nghiệm... của Công ty thì phòng Kế hoạch Tổng hợp sẽ căn cứ vào đặc điểm cụ thể của công trình để có sự lựa chọn, bố trí cho phù hợp nhằm đáp ứng các yêu cầu của chủ đầu tư.

Để chuẩn bị và đưa ra các đề xuất kỹ thuật, biện pháp thi công. Công ty sẽ cử các cán bộ chuyên gia có trình độ và kinh nghiệm xuống địa điểm sẽ thi công công trình để khảo sát thực tế và tiến hành kiểm tra kỹ thiết kế được lập bởi bên mời thầu (chủ đầu tư). Nếu phát hiện những sai sót hoặc bất hợp lý của thiết kế thi đưa ra giải pháp kỹ thuật để điều chỉnh. Đây là cơ sở nâng cao uy tín của Công ty đối với chủ đầu tư.

Giá dự thầu của Công ty được xây dựng như sau:

Tính toán chi phí dự thầu

@ Xác định số lượng vật liệu, nhân công, máy thi công cho gói thầu

+ *Xác định số lượng vật liệu của gói thầu*

$$VL_j = \sum_{i=1}^n Q_i \times ĐMVL_{ij}$$

Trong đó:

VL_j: Khối lượng vật liệu loại j để thực hiện toàn bộ gói thầu.

Q_i : Khối lượng công tác xây lắp loại i.

ĐMVL_{ij} : Định mức sử dụng vật liệu loại j để hoàn thành 1 đơn vị công tác xây lắp

loại i (định mức nội bộ Công ty) . Kết quả tính toán được lập ở bảng 8.

Bảng 8: Xác định số lượng vật liệu

| TT | Loại vật liệu | Đơn vị tính | Khối lượng | Ghi chú |
|-----|------------------|----------------|-----------------|---------|
| 1 | Xi măng PC 30 | tấn | VL ₁ | |
| 2 | Cát đen xây trát | m ³ | VL ₂ | |
| ... | | | | |

+ *Xác định nhu cầu lao động: (ngày công)*

Trong đó:

$$H_j = \sum_{i=1}^n Q_i \times ĐMLĐ_{ij}$$

H_j: Hao phí lao động để hoàn thành toàn bộ gói thầu tương ứng với cấp bậc công việc j.

Q_i: Khối lượng công tác loại i lấy theo bảng 1.

ĐMLĐ_{ij} : Định mức lao động để hoàn thành đơn vị công tác i tương ứng bậc thợ j (định mức nội bộ của Công ty).

Kết quả tính toán được lập theo bảng sau:

Bảng 9: Nhu cầu lao động cho gói thầu

| TT | Loại lao động | Đơn vị tính | Số lượng | Ghi chú |
|-----|---------------------------------|-------------|----------|---------|
| 1 | Lao động đào đất, bậc... | Ngày công | H_1 | |
| 2 | Lao động nền, bậc ... | Ngày công | H_2 | |
| 3 | Lao động gia công thép, bậc ... | Ngày công | H_3 | |
| ... | | | | |

+Xác định số lượng ca máy thi công: (chưa kể ca máy ngừng việc)

$$CM_j = \sum_{i=1}^n Q_i \times \text{ĐMM}_{ij}$$

Trong đó:

CM_j : Tổng số ca máy loại j để hoàn thành toàn bộ gói thầu.

Q_i : Khối lượng công tác loại i lấy theo bảng 1.

ĐMM_{ij} : Định mức sử dụng máy loại j để hoàn thành 1 đơn vị công tác i (theo định mức nội bộ).

Kết quả tính toán được tổng hợp theo bảng sau:

Bảng 10: Nhu cầu ca máy thi công cho gói thầu

| TT | Loại lao động | Đơn vị tính | Số lượng | Ghi chú |
|-----|---|-------------|----------|---------|
| 1 | Máy đào đất dung tích gầu $< 0,8 \text{ m}^3$ | Ca | CM_1 | |
| 2 | Máy trộn bê tông dung tích 250 lít | Ca | CM_2 | |
| ... | | | | |

@ Xác định chi phí dự thầu (không có thuế VAT)

Xác định chi phí nguyên vật liệu

$$VL_{dth} = \sum_{j=1}^m VL_j \times \text{Đ}_{vj}$$

Trong đó:

VL_{dth}: Tổng chi phí vật liệu trong giá dự thầu.

Đvl_j: Giá 1 đơn vị vật liệu loại j tại hiện trường xây dựng.

VL_j: Số lượng vật liệu loại j (theo bảng 1).

Kết quả tính toán thể hiện ở bảng 4.

Bảng 11: Tính toán chi phí vật liệu

Đơn vị: 1000^d

| T | Tên vật liệu | Đơn vị | Khối lượng | Giá vật liệu tại | Thành |
|-----|------------------|--------|-----------------|------------------|-------------------|
| T | | tính | vật liệu | hiện trường | tiền |
| 1 | Xi măng PC 30 | Tấn | VL ₁ | ... | VL ₁ |
| . | . | | | | |
| ... | ... | | | | |
| | Tổng cộng | | | | VL _{dth} |

Xác định chi phí nhân công

$$NC_{dth} = \sum_{j=1}^m H_j \times Đ_{ncj}$$

Trong đó:

NC_{dth}: Chi phí nhân công trong giá dự thầu.

H_j: Tổng số ngày công tương ứng với cấp bậc thợ loại j để thực hiện gói thầu

Đ_{ncj}: Đơn giá 1 ngày công tương ứng với cấp bậc thợ loại j.

Kết quả tính toán được thể hiện ở bảng sau.

Bảng 12: Tính toán chi phí nhân công

Đơn vị: 1000^d

| T | Loại thợ tương ứng với | Đơn vị | Hao phí lao | Đơn giá | Thành |
|---|------------------------|--------|-------------|-----------|-------|
| T | cấp bậc bình quân | tính | động (ngày- | nhân công | tiền |

Chuyên đề thực tập tốt nghiệp

| | | | | | |
|-----|--------------------|-----------|----------------|------------------|-----------------------------------|
| | | | công) | | |
| 1 | Thợ nề bậc BQ 3/7 | Ngày công | H ₁ | Đ _{nc1} | H ₁ . Đ _{nc1} |
| 2 | Thợ sắt bậc BQ ... | Ngày công | H ₂ | Đ _{nc2} | H ₂ . Đ _{nc2} |
| ... | ... | | | | |
| | Tổng cộng | | | | NC _{dth} |

Xác định chi phí sử dụng máy thi công

$$SDM_{dth} = \sum_{j=1}^m CM_j \times \xi_{mj} + \sum_{j=1}^m CM_{ngj} \times \Delta_{ngj} + \sum_{j=1}^m C_{kj}$$

Trong đó:

SDM_{dth}: Tổng chi phí sử dụng máy trong giá dự thầu.

CM_j: Tổng số ca máy loại j để thi công công trình (có thể máy tự có hoặc đi thuê).

Đ_{mj}: Đơn giá ca máy loại j khi làm việc (có thể máy tự có hoặc đi thuê).

CM_{ngj}: Tổng số ca máy loại j phải ngừng việc ở công trường (có thể máy tự có hoặc đi thuê).

Đ_{ngj}: Đơn giá ca máy loại j khi ngừng việc (có thể máy tự có hoặc đi thuê).

C_{kj}: Chi phí khác của máy loại j.

Kết quả tính toán được tập hợp ở bảng sau.

Bảng 13: Tính toán chi phí sử dụng máy

Đơn vị: 1000^d

| T | Loại máy | Số | Đơn giá | Thành tiền | Chi | Tổng cộng |
|---|----------|----|---------|------------|-----|-----------|
|---|----------|----|---------|------------|-----|-----------|

| T | | lượng ca máy | Máy tự có | Má y thuê | Máy tự có | Má y thuê | phí khá c | |
|------------------|--|---|--|-------------------|--|-------------------|-------------------|--|
| 1 | Máy đào -Ca làm việc -Ca ngừng việc | - CM ₁ CM _{ng1} | - Đ _{m1} Đ _{ng1} | - - - | - CM ₁ xĐ _{m1} CM _{ng1} xĐ _n g1 | - - - | C _{kj} | C _{kj} CM ₁ xĐ _{m1} CM _{ng1} xĐ _n g1 |
| 2 | Máy đầm bê tông -Ca làm việc -Ca ngừng việc | - x x | - x x | - - - | - x x | - - - | x x | - x x |
| 3 | Máy trộn bê tông -... -... | | | | | | | |
| Tổng cộng | | | | | | | | SDM_{dth} |

Xác định chi phí chung trong chi phí dự thầu

❖ Xác định chi phí quản lý công trường.

Chi phí tiền lương và phụ cấp của bộ phận quản lý gián tiếp trên công trường

$$TL_{gt} = \sum_{i=1}^n S_{gti} \times L_{thi} \times T_c$$

Trong đó:

TL_{gt}: Tiền lương và phụ cấp lương của bộ phận gián tiếp trên công trường.

S_{gti}: Số lượng cán bộ, viên chức làm việc tại công trường có mức lương loại i.

L_{thi}: Lương tháng kể cả phụ cấp của 1 người có mức lương loại i.

T_c: Thời hạn thi công tính bằng tháng.

Diễn giải và kết quả tính toán thể hiện ở bảng sau.

Bảng 14: Tính toán tiền lương và phụ cấp cho bộ phận gián tiếp của công trường

Đơn vị: 1000^d

| T | Loại viên chức | Đơn vị tính | Số lượng | Lương và phụ cấp 1 tháng | Thời gian thi công (tháng) | Thành tiền |
|---|---------------------|-------------|----------|--------------------------|----------------------------|------------------|
| 1 | Chỉ huy công trường | người | 01 | | | |
| | Tổng cộng | | | | | TL _{gt} |

Bảo hiểm xã hội, y tế, nộp hình thành quỹ công đoàn cho cán bộ công nhân viên xây lắp làm việc trong suốt thời gian thi công công trình

$$BH = (TL_{gt} \times K_{gt} + NC_{dth} \times K_{nc})M$$

Trong đó:

K_{gt}: Tỷ lệ chuyển đổi từ lương và phụ cấp của bộ phận gián tiếp trên công trường sang tiền lương theo cấp bậc (chức danh).

K_{nc}: Tỷ lệ chuyển đổi từ lương và phụ cấp của công nhân sang lương cấp bậc.

M: Mức bảo hiểm xã hội, y tế, trích quỹ công đoàn mà Công ty (công trường) phải nộp cho người lao động.

Chi phí khấu hao, phân bổ giá trị các công cụ, dụng cụ phục vụ thi công

$$K_c = \sum_{i=1}^m \frac{G_i}{T_i} t_i$$

Trong đó:

G_i: Tổng giá trị các công cụ, dụng cụ loại i phục vụ cho quá trình thi công (giàn giáo, xe cải tiến...).

T_i: Thời hạn sử dụng tối đa của dụng cụ, công cụ loại i.

t_i: Thời gian mà dụng cụ, công cụ loại i tham gia vào quá trình thi công.

Chi phí lán trại, công trình tạm, cấp điện, cấp nước phục vụ thi công

- Chi phí cấp điện (C_d):

$$C_d = Q_d \times g_d$$

Trong đó:

Cd: Tổng chi phí cấp điện phục vụ thi công trên công trường (trừ cấp điện cho máy xây dựng hoạt động).

Qd: Tổng công suất điện tiêu thụ cho suốt quá trình thi công (kw).

gd: Giá 1 Kw điện năng không có thuế VAT.

- Chi phí cấp nước cho thi công (C_n):

$$C_n = Q_n \times g_n$$

Trong đó:

Qn: Tổng khối lượng nước phục vụ thi công (m^3).

gn: Giá 1 m^3 nước không có thuế VAT.

- Chi phí xây dựng kho tàng, nhà làm việc, sân bãi, đường đi lại, hệ thống cấp điện, nước, nhà ở ... phục vụ cho thi công công trường:

$$C_t = (\sum F_j \times g_j) - \sum G_{thj}$$

Trong đó:

Ct: Tổng chi phí xây dựng lán trại công trình tạm có trừ giá trị thu hồi.

Fj: Quy mô xây dựng công trình tạm loại j (m^2 , m, m^3).

gj: Giá trị xây dựng tính cho 1 đơn vị quy mô xây dựng của hạng mục công trình tạm j ($\text{đ}/m^2$, $\text{đ}/m^3$, $\text{đ}/m$...) không có thuế VAT.

Gthj: Giá trị thu hồi công trình tạm loại j khi kết thúc xây dựng.

Chi phí chung khác ở cấp công trường (chi phí thuê bao điện thoại, chi phí nước uống, tiếp khách, công tác phí, văn phòng phẩm cho làm việc, chi phí bảo vệ tại công trường...)

$$C_k = f_{1\%} \times NC_{dth}$$

Trong đó:

Ck: Chi phí chung khác của gói thầu dự kiến chi ở cấp công trường.

f1%: Tỷ lệ chi phí chung khác theo quy định của doanh nghiệp để chi phí tại công trường.

NCdth: Chi phí nhân công trong chi phí dự thầu.

- ❖ Chi phí chung ở cấp doanh nghiệp phân bổ vào chi phí dự thầu của gói thầu

$$P_{DN} = f_{2\%} \times NC_{dth}$$

Trong đó:

PDN: Tổng chi phí chung ở cấp doanh nghiệp phân bổ theo chi phí dự thầu của gói thầu đang xét.

f2%: Tỷ lệ chi phí chung ở cấp doanh nghiệp theo quy định nội bộ của doanh nghiệp.

NCdth: Chi phí nhân công trong chi phí dự thầu.

Tổng hợp chi phí dự thầu

Bảng 15: Tổng hợp chi phí dự thầu

| TT | Nội dung chi phí | Đơn vị tính | Tổng số |
|----|------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1 | Chi phí vật liệu | 1000 ^d | VL _{dth} |
| 2 | Chi phí nhân công | 1000 ^d | NV _{dth} |
| 3 | Chi phí sử dụng máy | 1000 ^d | SDM _{dth} |
| 4 | Chi phí chung | 1000 ^d | P _{dth} |
| | Trong đó: | | |
| | - Chi phí chung ở công trường | 1000 ^d | P _{ct} |
| | - Chi phí chung ở cấp doanh nghiệp | 1000 ^d | P _{DN} |
| | Tổng chi phí dự thầu | 1000^d | Z_{dth} |

Dự trừ lợi nhuận cho gói thầu

$$L_{dk} = f_L\% \times Z_{dth}$$

Trong đó:

fL%: Tỷ lệ lợi nhuận dự kiến của gói thầu tính theo % so với tổng chi phí dự thầu.

Zdth: Tổng chi phí dự thầu của gói thầu.

Tổng hợp giá dự thầu (dự kiến)

Bảng 16: Tổng hợp giá dự thầu dự kiến

| T | Nội dung các khoản mục | Đơn vị tính | Trị số |
|---|------------------------|-------------|--------|
| T | | | |

| | | | |
|---|----------------------------------|----------|----------------------|
| 1 | Tổng chi phí dự thầu | 1000^d | Z_{dth} |
| 2 | Lợi nhuận dự kiến | 1000^d | L_{dk} |
| 3 | Giá dự thầu trước thuế VAT | 1000^d | G^{trVAT}_{dth} |
| 4 | Thuế VAT (5%) | 1000^d | VAT |
| 5 | Giá dự thầu sau thuế VAT dự kiến | 1000^d | $G^{sVAT}_{dth(dk)}$ |

Do đặc điểm của ngành nghề kinh doanh, vì thế, trong hồ sơ mời thầu các chủ đầu tư thường quy định loại vật liệu và thiết bị lắp đặt, nguồn gốc vật liệu và thiết bị... Chính vì vậy mà sự chênh lệch giá vật liệu và thiết bị là không đáng kể, nên Công ty chỉ điều chỉnh giá dự thầu chính thức so với giá dự thầu dự kiến, thông qua việc điều chỉnh chi phí chung (P_{dth}). Từ đó, Công ty đưa ra giá dự thầu chính thức ghi trong hồ sơ dự thầu.

Giai đoạn II: Giai đoạn nộp hồ sơ dự thầu.

Sau khi đã chuẩn bị đầy đủ các tài liệu có liên quan đến hồ sơ dự thầu. Công ty mang hồ sơ nộp cho bên mời thầu theo thời hạn qui định. Trong thời gian này Công ty tăng cường công tác ngoại giao với chủ đầu tư, với cơ quan có thẩm quyền quyết định đầu tư để gây cảm tình và làm tăng thêm uy tín, độ tin cậy của Công ty.

Mặt khác, Công ty vẫn tiếp tục nghiên cứu những đề xuất kỹ thuật, tiến độ và biện pháp thi công... đã nêu trong hồ sơ dự thầu. Nếu có nhu cầu bổ sung tài liệu thì làm văn bản đề nghị chủ đầu tư cho phép sửa đổi bổ sung theo qui định, nhằm phát huy tối đa tính cạnh tranh của hồ sơ dự thầu và tăng khả năng thắng thầu của Công ty.

Giai đoạn III: Giai đoạn thực hiện hợp đồng.

Sau khi ký hợp đồng Công ty tiến hành thực hiện theo hợp đồng đã ký với chủ đầu tư. Trong giai đoạn này Công ty đã cố gắng để đưa ra nhiều biện pháp thi công như tăng cường đội ngũ cán bộ kỹ thuật giám sát thi công, bảo đảm huy động đồng bộ xe máy thi công, tăng cường quản lý chặt chẽ việc cung ứng nguyên vật liệu... để hạn chế thấp nhất những sai sót có thể xảy ra, ảnh hưởng xấu đến chất lượng công trình và tiến độ thi công. Do vậy mà các công trình do

Công ty thi công nhìn chung đều đảm bảo đúng tiến độ và chất lượng làm hài lòng các chủ đầu tư.

2.6. Phân tích khả năng thắng thầu của Công ty

2.6.1. Về tổ chức thi công

Chu kỳ sản xuất sản phẩm của xây dựng thường kéo dài và sản phẩm xây dựng có giá trị rất lớn. Do vậy trong sản xuất không cho phép được có thứ phẩm phế phẩm. Chính vì lẽ đó mà trước khi giao thầu, các chủ đầu tư rất quan tâm đến vấn đề kỹ thuật công nghệ và tổ chức thi công của nhà thầu qua tài liệu giới thiệu về năng lực máy móc thi công, đề xuất kỹ thuật và biện pháp thi công...

Trong lĩnh vực này Công ty có những điểm mạnh sau:

- Máy móc, thiết bị và máy móc thi công có đủ các chủng loại có thể thi công nhiều công trình (chủ yếu các công trình trong ngành điện) với quy mô khác nhau. Bao gồm các chủ loại như: thiết bị nâng chuyển - vận tải; thiết bị thi công cơ giới; thiết bị gia công cơ khí; thiết bị thi công khác; thiết bị thí nghiệm kiểm tra đo lường.

- Có một số công nghệ tiên tiến như: cần trục tự hành (Cầu KATO - 30 tấn - Nhật); máy hàn (TIG ESAB - 2000-220V của Thụy Điển và TIG LINCON - 500- 3 pha -380V của Nhật); máy lọc dầu KATO 4000l/h của Nhật; máy đột lỗ ENERPAC - Nhật; máy vận thăng - 500Kg, 19m của Nhật...

- Có nhiều sáng kiến kỹ thuật trong thi công.

- Có thể huy động máy thi công từ Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội - Tổng công ty chủ quản của Công ty hoặc các công ty thuộc Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội.

Tuy nhiên Công ty vẫn còn nhiều mặt yếu, đó là:

- Chưa có công nghệ hiện đại dẫn đầu ngành.
- Vấn đề kiểm tra chất lượng công trình chưa quán triệt nguyên tắc "làm đúng ngay từ đầu".

- Sự cung cấp nguyên liệu chưa theo một kế hoạch, thiếu đồng bộ và vấn đề quản lý nguyên vật liệu trong thi công còn lỏng lẻo.

2.6.2. Về lực lượng thi công

Con người là gốc rễ của mọi hoạt động trong doanh nghiệp, vì vậy yếu tố lao động có vai trò quan trọng đối với kết quả sản xuất kinh doanh chung cũng như khả năng cạnh tranh trong đấu thầu của Công ty.

Về mặt này Công ty có những mặt mạnh sau:

- Ban lãnh đạo gồm những người có trình độ năng lực và kinh nghiệm trong lĩnh vực thi công công trình xây lắp.
- Công nhân có trình độ chuyên môn kỹ thuật và có kinh nghiệm trong xây lắp.

Bên cạnh những mặt mạnh Công ty còn tồn tại những mặt yếu sau:

- Số lượng công nhân trực tiếp chưa tương xứng để có thể thi công những công trình quy mô lớn.
- Nhiều cán bộ chưa được trang bị lại kiến thức (bồi dưỡng, đào tạo lại) cho phù hợp với yêu cầu và đòi hỏi của sự tiến bộ trong ngành xây lắp.
- Vấn đề tuyển dụng chưa được quan tâm mạnh mẽ.

Như đã biết, để đạt được các yêu cầu xây dựng (chất lượng, tiến độ, độ thẩm mỹ...) thì trước hết nó phụ thuộc rất lớn vào trình độ của công nhân (lao động trực tiếp) và kỹ sư giám sát công trình. Trong khi đó: ở Công ty số lượng lao động trực tiếp là 645 người chiếm 86%, đây là một con số chưa đủ để đáp ứng những công trình có quy mô lớn. Bên cạnh đó, trong số 731 người thì Bậc 4 trở xuống chiếm 83,99% còn lại là trên bậc 4 (chiếm 16,11%) điều này cản trở Công ty thực hiện các công trình có yêu cầu kỹ thuật phức tạp.

Đối với lao động quản lý, Công ty có 86 người chiếm 11,68%, trong đó: số người chưa được đào tạo vẫn còn chiếm một tỷ trọng không nhỏ trong bộ máy quản lý (chiếm 12,98%). Hơn nữa đối với một doanh nghiệp xây dựng điện thì kỹ sư điện là nhân vật chủ chốt, nhưng trong Công ty Kỹ sư chỉ chiếm một tỷ

trọng khiêm tốn, là: 20,8%. Mặt khác, Công ty vẫn chưa có chính sách cụ thể về đào tạo lại và bồi dưỡng nâng cao năng lực của mỗi cán bộ. Vì vậy, nhân sự của Công ty chưa đáp ứng theo yêu cầu của chủ đầu tư một cách tốt nhất.

2.6.3. Về năng lực tài chính

Yếu tố tài chính tác động đến hầu hết mọi lĩnh vực hoạt động của Công ty, các vấn đề tài chính có ảnh hưởng trực tiếp tới khả năng sử dụng linh hoạt các kỹ thuật tiên tiến và chiến thuật trong đấu thầu xây lắp của Công ty xây dựng Hồng Hà. Tài chính có nhiều ưu thế sẽ mang lại cơ hội tốt và nâng cao khả năng thắng thầu cho Công ty. Ngược lại, những hạn chế về tài chính sẽ là vật cản lớn trong việc thực hiện các biện pháp tham gia đấu thầu, làm hạn chế khả năng cạnh tranh của Công ty khi tham gia đấu thầu.

Chúng ta có thể đánh giá lĩnh vực tài chính của Công ty như sau:

Mặt mạnh:

- Khả năng huy động vốn năm 2002 từ Ngân hàng Đầu tư và Phát triển TP Hà Nội là: 43 325 triệu đồng; vốn tự có là: 14 217 triệu đồng; vay huy động là: 59 550 triệu đồng. Tổng cộng vốn có thể huy động (năm 2003) là: 102 875 triệu đồng.

- Vốn lưu động được bổ sung từ ngân sách qua các năm.
- Quy mô tài chính: Năm 2002 tổng tài sản là: 117,092 tỷ đồng.

Mặt yếu:

- Thu hồi vốn chậm (Năm 2002) - Số vòng luân chuyển vốn là: 4 vòng.
- Sự linh hoạt của cơ cấu vốn.
- Khả năng sử dụng tài chính thay thế thuê, bán tài sản, thuê tài chính còn thấp.

Nguồn vốn mà Công ty huy động được là từ 3 nguồn chủ yếu sau:

- Vốn ngân sách cấp
- Vốn tự bổ sung
- Vốn vay

Trong ba nguồn trên thì vốn vay vẫn là chủ yếu (chiếm 87,86% trong khả năng huy động tài chính năm 2003), chính vì thế mà nguy cơ tài chính luôn là mối đe dọa đối với Công ty. Một hạn chế nữa của Công ty là vốn bị ứ đọng rất lâu ở các công trình, hay nói cách khác là vòng quay của vốn rất chậm (hệ số luân chuyển vốn năm 2002 là 4 vòng). Điều này gây ảnh hưởng tới không chỉ các chỉ tiêu tài chính của Công ty mà còn làm cho Công ty thiếu vốn lưu động (VLĐ) để có thể thực hiện các cuộc đấu thầu tiếp theo.

2.6.4. Về quản lý kỹ thuật và chất lượng công trình.

Ngày nay trong xây lắp nói chung và trong xây lắp công trình nói riêng thì quy mô và yêu cầu kỹ thuật ngày càng cao, do đó, chỉ với sức lao động của con người chỉ chưa đủ để đáp ứng được yêu cầu đó mà phải thông qua sự trợ giúp của thiết bị máy móc. Cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ thì thiết bị máy thi công ngày càng hiện đại cho phép thi công các công trình ở mọi địa hình, cũng như mức độ kỹ thuật phức tạp. Do vậy trong những năm gần đây Công ty đã đầu tư mua sắm bổ sung nhiều loại máy móc thiết bị thi công mới của Nhật, Đức, Italia,... Ngoài ra, Công ty còn sử dụng sự liên hệ giữa các thành viên của Tổng công ty để huy động thêm máy móc thiết bị khi thi công các công trình đòi hỏi công nghệ cao.

Công tác quản lý kỹ thuật và chất lượng công trình không chỉ đảm bảo cho chất lượng công trình mà còn được xem như là thước đo trình độ năng lực, khả năng của Công ty, là sự tín nhiệm của khách hàng để xem xét và giao thầu. Về mặt này Công ty có những mặt mạnh, yếu sau:

Mặt mạnh:

- Thực hiện đúng như thiết kế và tuân thủ đúng các quy trình qui phạm kỹ thuật đảm bảo được chất lượng công trình.
- Thực hiện nghiệm thu công trình theo từng giai đoạn, từng phần công việc rất có hiệu quả.
- Kiểm tra, thí nghiệm nguyên vật liệu trước khi đưa vào sử dụng (do đội thí nghiệm của Công ty thực hiện).

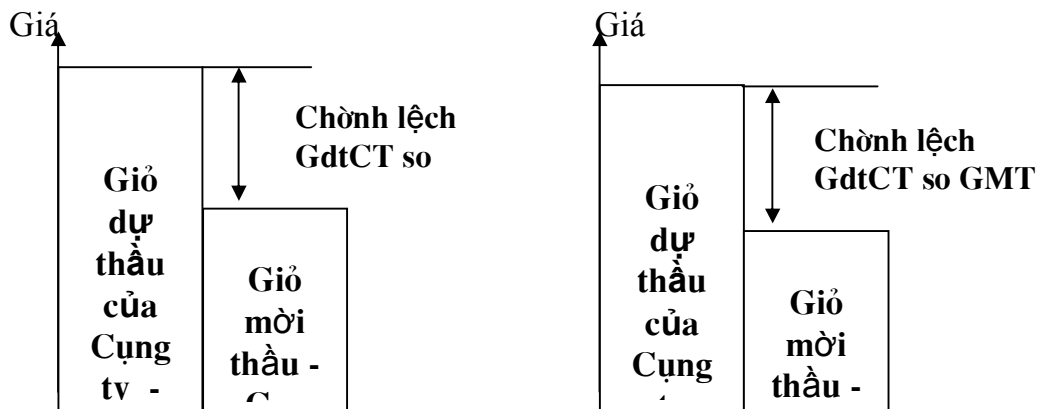
Mặt yếu:

- Đôi khi tổ chức triển khai chưa kịp thời nên ảnh hưởng đến sản xuất sản phẩm.
- Mạng lưới cơ sở quản lý ít, chưa đủ để đáp ứng yêu cầu thi công trong điều kiện thi công nhiều công trình phân tán, phạm vi xa xôi...

2.6.5. Xác định giá dự thầu

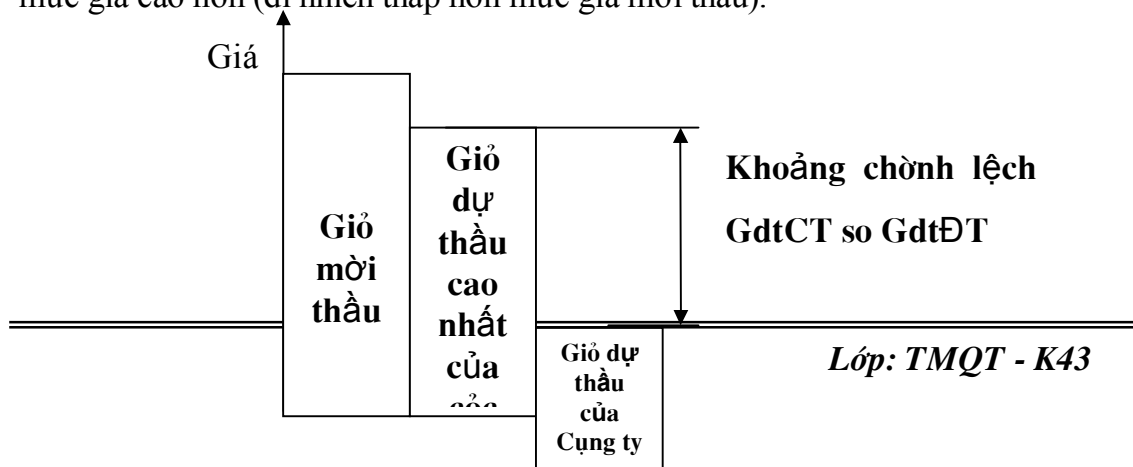
Trong một số công trình Công ty đưa ra mức giá dự thầu chưa tối ưu (chưa linh hoạt). Thể hiện theo hai hướng sau:

Thứ nhất, Đưa ra mức giá cao hơn so với các đối thủ khác (có nhiều công trình Công ty đưa ra mức giá dự thầu cao hơn cả giá mời thầu) dẫn đến điểm về giá của Công ty thấp, do đó trật thầu là điều dễ hiểu.



Trường hợp trật thầu: $Gdtct > GdtĐT$ Trường hợp trật thầu: $GdtCT > GMT$

Thứ hai, Mặc dù đã trúng thầu nhưng mức giá dự thầu của Công ty vẫn chưa tối ưu, thể hiện ở khoảng chênh lệch mức giá dự thầu của Công ty đưa ra quá lớn so với mức giá dự thầu của các đối thủ khác, trên thực tế Công ty có thể đưa ra mức giá cao hơn (dĩ nhiên thấp hơn mức giá mời thầu).



Trường hợp trúng thầu: GdtCT << GdtĐT < GMT

2.6.6. Về kế hoạch - tiếp thị

Marketing trong xây dựng có vai trò rất lớn đối với công tác đấu thầu. Nó giúp nhà thầu nắm bắt được các thông tin về thị trường: đối thủ cạnh tranh, khách hàng, giá cả nguyên vật liệu, pháp luật... đây là cơ sở để nhà thầu xây dựng nên chiến lược tranh thầu có chất lượng. Về mặt này Công ty có những điểm mạnh, điểm yếu sau:

Mặt mạnh:

- Uy tín của Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội.
- Sự đa dạng hoá ngành nghề (đa dạng hoá sản phẩm) không chỉ đơn thuần xây dựng công trình nhà ở, công trình nông nghiệp mà Công ty còn mở rộng sang các lĩnh vực như: sản xuất gạch ốp lát cao cấp (gạch Ceramic); xây dựng các công trình công nghiệp, công trình dân dụng và công cộng; lắp đặt sửa chữa thiết bị, ống công nghệ, hệ thống thông tin, tự động hoá, điều hoà không khí...

Mặt yếu:

- Lực lượng làm Marketing chuyên trách chưa có, chủ yếu là cán bộ phòng kế hoạch Tổng hợp kiêm nhiệm làm Marketing.
- Phạm vi tiếp thị còn hạn hẹp, chưa tiếp thị đúng đối tượng và khả năng nắm bắt thông tin về thị trường thấp (đặc biệt trong thị trường nguyên vật liệu - vì điều này liên quan đến việc xác định giá dự thầu).
- Phương tiện làm việc phục vụ hoạt động tiếp thị còn thiếu (ví dụ: hệ thống thông tin và đặc biệt INTERNET chưa được lắp đặt rộng rãi ở Công ty - để Công ty tra cứu thông tin cũng như quảng bá Công ty).
- Sự linh hoạt trong việc tính giá dự thầu còn thấp.

Công tác Marketing vẫn chưa được coi trọng xứng đáng với vị trí quan trọng của nó. Nhất là khả năng nắm bắt thông tin về thị trường, chủ đầu tư, đối thủ cạnh tranh còn chưa mạnh. Trong kinh doanh, nhất là kinh doanh có cạnh

tranh gay gắt như hiện nay thì vấn đề quan trọng là thông tin. Thông tin đầy đủ kịp thời, chính xác là nền tảng của việc ra các quyết định đúng đắn và kịp thời. Hơn nữa, hoạt động marketing của Công ty chưa đề ra những chính sách marketing cụ thể để có thể thực sự thúc đẩy công tác đấu thầu đạt hiệu quả cao. Hiện hoạt động marketing của Công ty vẫn chỉ do phòng Kế hoạch Tổng hợp kiêm nhiệm hoặc do một vài cá nhân trong ban giám đốc thực hiện. Điều này làm cho Công ty nảy sinh một số hạn chế sau:

- + Thiếu thông tin về đối thủ và thông tin về thị trường.
- + Chưa nắm bắt linh hoạt hay dự báo về giá nguyên vật liệu trên thị trường, giá vốn...

2.6.7. Công tác lập hồ sơ dự thầu

Công tác lập hồ sơ dự thầu thời gian qua vẫn còn nhiều vấn đề cần phải nghiêm túc xem xét để cho hồ sơ dự thầu của Công ty đạt chất lượng. Trong lập hồ sơ còn có một số tồn tại sau:

Phần trình bày năng lực: Được trình bày theo biểu mẫu nên trong hồ sơ mời thầu. Tuy nhiên nội dung nêu trong các biểu mẫu không đầy đủ, đặc biệt là các thiết bị thi công, thường chỉ nêu các thiết bị mà Công ty hiện có, trong khi đó có nhiều Công ty trong Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội có các thiết bị chuyên dùng có thể điều động hoặc thương thảo cho phép sử dụng lẫn nhau.

Phần nội dung bài thầu: Nhiều dự án bị loại ngay từ phần này. Mặc dù lập rất công phu, rất đầy đủ các mục nhưng không đạt yêu cầu: Phần mô tả biện pháp thi công nêu một cách, trong phần vẽ minh họa thể hiện một cách khác. Phần thuyết minh sử dụng thiết bị này, trong phần liệt kê không có thiết bị đó. Nói tóm lại là hồ sơ dự thầu có rất nhiều điểm mâu thuẫn lẫn nhau, nên không thể đánh giá được.

Phần hình thức của hồ sơ dự thầu: Được xét chung là chưa đẹp.

Trên đây là một số tồn tại chủ yếu trong công tác đấu thầu của Công ty. Vấn đề đặt ra là: Để khắc phục được những hạn chế còn tồn tại trong công tác đấu thầu, Công ty cần phải nỗ lực không ngừng về mọi mặt. Bên cạnh đó cần có

cả sự điều tiết vĩ mô của Nhà nước đối với nền kinh tế và đặc biệt là đối với công tác đấu thầu.

Việc thắng thầu một công trình xây lắp của Công ty là kết quả tổng hợp của nhiều yếu tố, nhiều quá trình, nhiều sự nỗ lực và cố gắng của Công ty trong đó có sự đóng góp của từng thành viên. Khi xét thầu, hội đồng xét thầu chủ yếu xem xét trên bốn góc độ chính là: tình hình tài chính, giá cả, giải pháp kỹ thuật, kinh nghiệm thi công và tiến độ thi công.

Tuy nhiên, để đạt được điều đó một cách toàn diện là cả một vấn đề rộng lớn, một sự cố gắng về nhiều mặt của Công ty. Qua nghiên cứu, phân tích và đánh giá của mình em xin đưa ra một số ý kiến đóng góp nhằm nâng cao khả năng thắng thầu của Công ty.

CHƯƠNG III

MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM NÂNG CAO KHẢ NĂNG THĂNG THÀU CỦA CÔNG TY XÂY
DỰNG HỒNG HÀ

3.1 Phương hướng của Công ty

3.1.1 Nhận định chung

Bước vào năm 2003 với tình hình chung của đất nước hiện nay, Công ty xây dựng Hồng Hà có nhiều thuận lợi, giữ vững, ổn định và có nhiều chính sách được sửa đổi cởi mở hơn, thu hút được nhiều nhà đầu tư trong và ngoài nước. Các khu công nghiệp lớn ngày có thêm nhiều dự án được đầu tư xây dựng để đưa vào hoạt động.

Với truyền thống luôn nhất trí, đoàn kết một lòng của lãnh đạo cũng như toàn thể CBCNV Công ty, được sự chỉ đạo nhiệt tình sâu sát của lãnh đạo Tổng công ty, năm 2003 chắc chắn sẽ là một năm Công ty sẽ gặt hái được những kết quả cao hơn.

3.1.2 Mục tiêu

Căn cứ vào tình hình nhiệm vụ Công ty quyết tâm tạo đủ việc làm cho công nhân lao động. Giữ vững và nâng cao thu nhập, ổn định đời sống cho CBCNV Công ty. Phát huy tính chủ động sáng tạo của mỗi cá nhân, tập thể để phấn đấu tăng trưởng doanh thu của Công ty từ 30 % đến 35 %.

Các chỉ tiêu chủ yếu:

- Giá trị tổng sản lượng: 158,0742 tỷ đồng;
- Giá trị doanh thu: 152 tỷ đồng;
- Trích nộp ngân sách: 4205 triệu đồng;
- Thu nhập bình quân đầu người: 1.450.000 đồng/người;
- Đầu tư XD CB (đầu tư thiết bị): 3000 triệu đồng;

3.1.3 Phương hướng chủ yếu

Trong cơ chế thị trường cạnh tranh giữa các doanh nghiệp xây dựng ngày một gay gắt, việc giành thắng lợi trong đấu thầu xây lắp là một nhân tố ảnh

hưởng đến sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Đối với Công ty xây dựng Hồng Hà, việc giành thắng lợi trong đấu thầu là kết quả tổng hợp của nhiều yếu tố, nhiều quá trình, nhiều sự nỗ lực và cố gắng của Công ty. Để có thể thắng thầu Công ty phải quan tâm đến bốn chỉ tiêu chính là: tài chính, giá cả, giải pháp kỹ thuật; kinh nghiệm thi công và tiến độ thi công. Để nâng cao khả năng thắng thầu của Công ty, phương hướng những năm tới Công ty cần thực hiện thể hiện ở một số điểm chủ yếu sau:

γ Công tác tìm kiếm việc làm

Để thực hiện các chỉ tiêu giá trị sản lượng, doanh thu đặt ra, một mặt giữ vững quan hệ mật thiết với các thị trường truyền thống, một mặt Công ty sẽ mở rộng vươn tới các thị trường mới. Đây là một nhiệm vụ tương đối khó khăn song với quyết tâm Công ty phải cố gắng hơn nữa để đạt được mục tiêu này.

γ Công tác đầu tư trang thiết bị thi công

Để đạt được năng suất cao hơn, hiệu quả chất lượng và an toàn hơn nhằm giảm bớt việc thi công nặng nhọc trên các khu vực đông dân cư có địa hình phức tạp, tới đây Công ty sẽ tiến hành kiểm tra, thay thế và bổ sung một số dụng cụ thi công nhỏ, nhẹ; tời điện có tính năng kỹ thuật cao, độ bền lâu và gọn nhẹ, tiện lợi.

Công ty sẽ tiến hành nâng cấp, đầu tư, trang bị, nối mạng hệ thống máy tính, mua thêm các phần mềm cần thiết để công tác quản lý chuyên môn nghiệp vụ được chính xác và kịp thời hơn.

γ Công tác tổ chức sản xuất

Tìm lập biện pháp, sắp xếp lại bộ máy tổ chức hành chính của các phòng ban, các đội và phân xưởng cho phù hợp, gọn nhẹ.

Cải tiến mối quan hệ làm việc giữa các phòng ban, đơn vị theo tác phong công nghiệp.

Tạo điều kiện nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho đội ngũ cán bộ công nhân viên.

Hoàn thiện các quy chế giao khoán, quy chế tiền lương, tiền thưởng cho phù hợp.

Phân định rõ thị trường cho từng đội, nhằm giảm chi phí, tăng hiệu quả.

γ Tăng cường công tác quản lý

+ *Công tác kế hoạch và thị trường:* Đi sâu tiếp cận thị trường xây lắp điện, định hướng tiếp cận thị trường lắp máy, chi tiết công tác kế hoạch, việc xác định nguồn lương cần đảm bảo chính xác kịp thời, thu hồi vốn nhanh để phân đấu quyết toán lương vào tháng đầu của quý tiếp theo.

Việc thanh quyết toán công trình với chủ đầu tư phải được tiến hành nhanh gọn chính xác, hoàn thiện quyết toán một số công trình hoàn thành từ trước còn tồn đọng. Giao bản khoán chi tiết cho từng đội khi bắt đầu vào thi công công trình nhằm nâng cao tính chủ động trong kế hoạch sản xuất và việc hạch toán của các đội trong Công ty.

+ *Công tác kỹ thuật công nghệ:* Đẩy mạnh công tác kiểm tra hồ sơ kỹ thuật trước khi thi công công trình. Lập hồ sơ hoàn công công trình nhanh gọn, luôn tìm tòi học hỏi những kiến thức mới, hướng dẫn chỉ đạo các đơn vị thi công theo đúng quy trình quy phạm, kịp thời phát hiện những sai sót, sửa đổi trong thi công nhằm đảm bảo chất lượng công trình, thường xuyên cải tiến các trang thiết bị và dụng cụ thi công cho phù hợp với đặc thù công việc chuyên ngành của mình, lập các biện pháp thi công tối ưu có tính khả thi cho từng công trình nhất là đối với các công trình đấu thầu, trên các địa bàn khó khăn, thời gian gấp rút.

+ *Công tác tài chính kế toán:* Tập trung phối kết hợp giữa các phòng ban liên quan để đẩy nhanh công tác thu hồi vốn nhằm giảm mức vay ngân hàng để có vốn đầu tư cho sản xuất kinh doanh. Cần phải hạch toán cho từng công trình, thường xuyên kiểm tra đôn đốc hướng dẫn các đơn vị hoàn thiện các chứng từ cần thiết cho công tác hạch toán và làm nghĩa vụ thuế với Nhà nước. Khai thác lợi thế trong thanh toán với đối tác của mình thông qua việc luân chuyển vốn. Đây không phải là giải pháp hữu hiệu và lâu dài nhưng phần nào giải quyết được những khó khăn vướng mắc ban đầu về vốn lưu động thông qua việc ra hạn

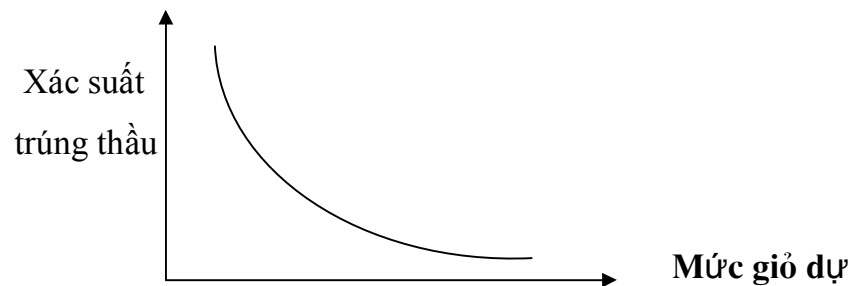
thanh toán chậm đối với khách hàng. Tạo và mở rộng mối quan hệ với các tổ chức tài chính Ngân hàng nhằm tranh thủ sự giúp đỡ của các tổ chức này trong việc vay mượn vốn, đứng ra bảo lãnh nhận thầu, nhằm khai thác tối đa nguồn vốn tín dụng.

3.2. Giải pháp nâng cao khả năng thắng thầu

3.2.1 Linh hoạt trong việc lựa chọn mức giá bỏ thầu để tăng khả năng cạnh tranh

Theo C.Mark: "Giá rẻ là viên đạn bạc bắn thủng mọi bức tường thị trường" - Đây là một nhận định mà đến nay vẫn còn nguyên giá trị. Trong ngành xây dựng cũng vậy, các chủ đầu tư khi mua các công trình (thông qua việc tổ chức đấu thầu) họ đặc biệt quan tâm tới chất lượng, tiến độ và giá cả của công trình. Do đó, khi chấm điểm cho một nhà thầu, thì chỉ tiêu tài chính, giá cả của công trình được chấm thầu với số điểm cao.

Một công trình đảm bảo về chất lượng và tiến độ, nhưng có mức giá bỏ thầu cao (vượt giá trần), nó không mang lại hiệu quả kinh tế cho chủ đầu tư. Vì thế sẽ không được chủ đầu tư chấp nhận mua và hồ sơ dự thầu sẽ bị loại ngay khi mở thầu. Bởi vậy, chưa tính đến các tiêu chuẩn khác, nhà thầu nào có giá bỏ thầu thấp nhất là nhà thầu có khả năng cạnh tranh cao và khả năng trúng thầu cao. Mối quan hệ giữa mức giá thầu và xác suất trúng thầu có thể biểu diễn trong sơ đồ sau đây:



ĐỒ THỊ 5: Mối quan hệ giữa mức giá và xác suất trúng

Cạnh tranh về giá dự thầu là phương thức cạnh tranh khá hiệu quả trong đấu thầu. Hơn nữa việc lựa chọn mức giá bỏ thầu hiện nay ở Công ty còn rất

cứng nhắc thể hiện ở chỗ: khi tính toán xong giá dự toán xây lắp thì Công ty thường lấy đó làm giá dự thầu của mình ít có điều chỉnh theo tình hình cạnh tranh trên thị trường (nếu có điều chỉnh thì dựa trên kinh nghiệm là chủ yếu để giảm giá dự thầu mà không căn cứ vào bộ phận giá thành của đơn giá dự thầu để lựa chọn mức giá bỏ thầu có khả năng cạnh tranh). Chính vì thế Công ty phải linh hoạt trong việc định giá dự thầu, để tăng khả năng cạnh tranh, nâng cao khả năng trúng thầu của Công ty khi tham gia đấu thầu.

Vấn đề đặt ra là Công ty phải hình thành được chiến lược bỏ giá linh hoạt. Ở đây em xin đưa ra cách thức để hình thành giá dự thầu, trên cơ sở đưa ra chiến lược giảm giá dự thầu so với "giá gói thầu" dự đoán .

Sau đây là các bước xây dựng giá dự thầu:

Bước 1: Xác định mức giảm giá f_q

Để xác định được f_q ta dựa vào: Chiến lược giảm giá dự thầu so với "giá gói thầu" dự đoán theo các phương án như sau:

Phương án 1: Công ty nên sử dụng phương án này khi thấy đối thủ cạnh tranh không mạnh bằng Công ty hoặc khi chủ đầu tư không đặc biệt chú trọng vào điểm về mức giá và Công ty dự kiến đạt số điểm về tiêu chuẩn kỹ thuật hay tiến độ thi công cao nhất thì Công ty nên đưa ra mức giá dự thầu so với "giá gói thầu" dự đoán khoảng 1% ừ 5%, tức sao cho: f_q nằm trong khoảng 1% ừ 5%

Phương án 2: Khi đối thủ cạnh tranh trung bình, mức độ cạnh tranh trung bình, lúc này để tăng khả năng thắng thầu Công ty đưa ra giá thầu thấp bằng cách tăng tỷ lệ phần trăm giảm giá dự thầu so với "giá gói thầu" dự đoán - (f_q). Tức f_q nằm trong khoảng từ 5% ừ 8%.

Phương án 3: Phương án lựa chọn giá bỏ thầu này đưa ra trong trường hợp mức độ cạnh tranh cao. Lúc này f_q nằm trong khoảng từ 8% ừ 15%.

(Các con số về tỷ lệ phần trăm giảm giá được đưa ra dựa vào kinh nghiệm thực tế trong đấu thầu, các con số này không phải được ứng dụng cứng nhắc mà nó phải được sử dụng một cách linh hoạt. Nói một cách khác tùy từng doanh nghiệp và thậm chí trong từng lô thầu mà tỷ lệ phần trăm giảm giá trong từng

phương án trên là khác nhau. Con số ở trên cũng chỉ là những con số tham khảo, không mang tính áp đặt. Nó được đưa ra dựa vào một số căn cứ sau:

+ Khả năng giảm giá dự thầu của Công ty (giảm chi phí trực tiếp, chi phí chung ...).

+ Tỷ lệ điểm giá chiếm trong tổng số điểm đánh giá hồ sơ dự thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà.

+ Đối thủ cạnh tranh của Công ty xây dựng Hồng Hà thường gặp trong các lô thầu).

Mặt khác, các phương án giảm giá dự thầu này Công ty nên cân nhắc thật kỹ và phải dự kiến trước mức lãi, lỗ mà Công ty sẽ nhận được.

Bước 2: Tính toán giá dự thầu sau thuế dự kiến, "giá gói thầu" dự đoán và so sánh giá dự thầu sau thuế VAT dự kiến với "giá gói thầu" dự đoán.

Giá dự thầu sau thuế VAT dự kiến được tính toán như phần trước đã trình bày (Phần 2.2.2 - "Giai đoạn I- tính giá dự thầu"). Còn "giá gói thầu" dự đoán được tính toán như sau:

"Giá gói thầu" do nhà thầu lập (dự đoán) có ý nghĩa tương đương như "giá gói thầu" do chủ đầu tư lập và xin phê duyệt cùng với kế hoạch đấu thầu. Giá dự thầu không được vượt giá gói thầu mới có thể trúng thầu (theo quy chế đấu thầu hiện hành).

@ Căn cứ để lập "giá gói thầu" dự đoán.

+ Khối lượng mời thầu và thiết kế do chủ đầu tư cung cấp .

+ Định mức dự toán tổng hợp nhà nước 1242 và đơn giá 24 của thành phố Hà Nội.

+ Quy định lập giá dự toán xây lắp của nhà nước ban hành .Thông tư 09/2000/TT-BXD.

+ Thông báo điều chỉnh giá số 735 /TBVL – LS của thành phố ngày 2/4/2001 .

@ Bảng tính toán "giá gói thầu" dự đoán .

Bảng 17: Xác định chi phí vật liệu , nhân công , máy thi công theo đơn giá

Đơn vị: 1000^d

| Số hiệu đơn giá | Tên công tác xây lắp | Đơn vị | Khối lượng | Đơn giá | | | Thành viên | | |
|-----------------|----------------------|--------|------------|----------|---------|-----|----------------|----------------|----------------|
| | | | | Vật liệu | N.côn g | Máy | Vật liệu | N.côn g | Máy |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | $\Sigma = A_1$ | $\Sigma = B_1$ | $\Sigma = C_1$ |

- Phân tích vật tư để tìm chênh lệch vật liệu

Căn cứ vào khối lượng công tác trong thông báo mời thầu và định mức dự toán xây dựng cơ bản hiện hành.

$$VL_j = \sum_{i=1}^n Q_i \times \text{ĐMDT}_{ij}$$

Trong đó:

VL_j: Khối lượng vật liệu loại j để hoàn thành toàn bộ khối lượng công tác xây lắp của gói thầu (Vật liệu loại j là loại vật liệu cần tính chênh lệch giá)

Q_i: Khối lượng công tác xây lắp loại i.

ĐMDT_{ij}: Định mức sử dụng loại vật liệu thứ j để hoàn thành 1 đơn vị khối lượng công tác loại i

Tính chênh lệch vật liệu

Bảng 18: Bảng tính chênh lệch vật liệu

Đơn vị: 1000^d

| Tên vật tư | Đơn vị | Khối lượng | Đơn giá | | Chênh lệch | Thành tiền |
|------------------|--------|------------|---------|-----------|------------|----------------|
| | | | Gốc | Thông báo | | |
| Xi măng PC 30 | Kg | | | | | |
| Thép φ6 | Kg | | | | | |
| ... | | | | | | |
| Tổng cộng | | | | | | $\Sigma = A_2$ |

- Tổng hợp "giá gói thầu" dự đoán

"Giá gói thầu" dự đoán được tổng hợp phù hợp với quy định hiện hành của Nhà nước về lập giá dự toán xây lắp hạng mục công trình (thông tư 09/2000/TT-BXD ngày 17/7/2000).

| STT | Chi phí | Công thức | Giá trị | Đơn vị | Ký hiệu |
|-----|------------------------------------|----------------|---------|--------|---------|
| | Chi phí theo đơn giá | | | | |
| | Chi phí vật liệu | | | đồng | A |
| | Chênh lệch vật liệu | | | đồng | CLVL |
| | Chi phí nhân công | | | đồng | B |
| | Chi phí máy xây dựng | | | đồng | C |
| I | Chi phí trực tiếp | | | | |
| 1 | Chi phí vật liệu | A + (CLVL) | | đồng | VL |
| 2 | Chi phí nhân công | B x 1.46 | | đồng | NC |
| 3 | Chi phí máy xây dựng | C x 1.07 | | đồng | M |
| | Cộng chi phí trực tiếp | VL + NC + M | | đồng | T |
| II | Chi phí chung | NC x 71% | | đồng | CPC |
| III | Thu nhập chịu thuế tính trước | (T + CPC) x 6% | | đồng | TL |
| | Giá trị dự toán xây lắp trước thuế | T + CPC + TL | | đồng | Z |
| IV | Thuế giá trị gia tăng đầu ra | Z x 10% | | đồng | VAT |
| | Giá trị dự toán xây lắp sau thuế | Z + VAT | | đồng | Gxl |

(71%: định mức chi phí chung theo Thông tư số 03/BXD-VKT đối với ngành xây lắp dân dụng; 6%: tỷ lệ lãi quy định theo Thông tư số 18/TC đối với ngành xây lắp dân dụng)

⇒ Từ bảng trên ta có "giá gói thầu" dự đoán $G^{s.VAT}_{gth} = Gxl$.

So sánh giá dự thầu sau thuế VAT dự kiến với "giá gói thầu" dự đoán.

$$f\% = \left(1 - \frac{G_{dth(dk)}^{s.VAT}}{G_{gth}^{s.VAT}} \right) \times 100$$

Trong đó:

$G_{dth(dk)}^{s.VAT}$: Giá dự thầu sau thuế VAT (dự kiến).

$G_{gth}^{s.VAT}$: "Giá gói thầu" dự đoán sau thuế VAT.

f%: Tỷ lệ phần trăm giảm giá so với "giá gói thầu" dự đoán.

Bước 3: Quyết định mức giá dự thầu chính thức ghi trong hồ sơ dự thầu.

Nếu $f_{\%} \approx f_q$ (%) thì kết thúc tính toán giá dự thầu và quyết định dùng giá bỏ thầu trong hồ sơ dự thầu bằng giá dự thầu sau thuế VAT dự kiến, tức là:

$$G_{dt} = G^{sVAT}_{dth(dk)}$$

Nếu không thì quay lại bước 2 để điều chỉnh các khoản mục chi phí trong giá dự thầu sau thuế VAT dự kiến.

Như vậy với từng công trình, từng yếu tố tác động khác nhau mà Công ty sẽ lựa chọn phương án giảm giá phù hợp nhất để đưa ra được mức giá dự thầu tối ưu. Tuy nhiên, để nâng cao khả năng cạnh tranh về giá dự thầu và để có lãi cao Công ty phải phân đầu hạ giá thành xây lắp bằng việc giảm các chi phí trực tiếp (VL, NC, M) và chi phí chung (CPC).

Biện pháp giảm chi phí vật liệu (VL): có thể bằng cách xác định đúng chi phí nguyên vật liệu, hạn chế đến mức nhỏ nhất hao hụt, mất mát, hư hỏng trong thi công và trong quá trình vận chuyển, bảo quản.

Biện pháp giảm chi phí nhân công (NC): Để giảm chi phí nhân công Công ty không thể cắt giảm tiền lương, thưởng và phụ cấp của công nhân mà thực hiện bằng cách tăng năng suất lao động và nâng cao trình độ cơ giới hoá và tự động hoá trong thi công.

Biện pháp giảm chi phí máy (M): bằng việc sử dụng tiết kiệm nhiên liệu, năng lượng phục vụ cho các ca máy.

Biện pháp giảm chi phí chung (CPC): bằng việc tính toán hợp lý đến mức thấp nhất các khoản mục chi phí chung, đặc biệt giảm thiểu các chi phí thuộc quản lý doanh nghiệp (CPC_2), để giảm chi phí chung.

Để có thể thực hiện được điều đó cần có các **điều kiện** sau:

- Cần có đội ngũ cán bộ làm công tác bóc tách tiên lượng giỏi và có kinh nghiệm, để có thể tính toán đầy đủ, chính xác khối lượng công tác xây lắp và các chi phí trong đơn giá dự toán.
- Nắm chắc định mức dự toán và đơn giá trong xây dựng cơ bản theo quy định của Bộ xây dựng.

- Cần có hoạt động Marketing mạnh để nghiên cứu thị trường, cập nhật các thông tin về khách hàng, bạn hàng, đối thủ cạnh tranh, giá cả nguyên vật liệu và pháp luật... phục vụ cho việc tính toán giá dự thầu được sát với
 - thực tế cạnh tranh.
 - Xây dựng hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật.
 - Hệ thống đôn bẩy kinh tế.

3.2.2 Tăng cường huy động vốn và thu hồi vốn, áp dụng phương pháp phân phối vốn đầu tư trong thi công hợp lý

Để tiến hành sản xuất kinh doanh đòi hỏi các đơn vị phải có vốn (để mua các yếu tố đầu vào cho quá trình sản xuất).

Không những chỉ có vốn mà phải có đủ vốn, có nhiều vốn để sản xuất kinh doanh không bị gián đoạn. Trong ngành xây dựng do chu kỳ sản xuất sản phẩm (công trình xây dựng) thường kéo dài và nhu cầu về vốn rất lớn. Hơn nữa trước khi tiến hành sản xuất nhà thầu phải nộp trước một khoản bảo lãnh thực hiện hợp đồng và phải ứng trước vốn (mua yếu tố sản xuất) cho thi công nhiều khi cũng rất lớn, vì thế mà gây khó khăn cho Công ty nhất là khi tham gia đấu thầu và thực hiện thầu nhiều công trình một lúc.

Trong thực tế không phải bao giờ các công trình đưa vào bàn giao cũng được chủ đầu tư thanh toán ngay. Mà có nhiều công trình Công ty đã thực hiện xong và đã bàn giao cho chủ đầu tư, nhưng vẫn chưa nhận được thanh toán kịp thời gây ứ đọng vốn ở các công trình này. Do đó, việc thu hồi vốn để phục vụ cho công trình tiếp theo sẽ gặp phải khó khăn.

Mặt khác, việc thiếu vốn lưu động làm chậm nguồn vốn cung ứng cho quá trình thi công (nhiều khi bị gián đoạn) dẫn đến tình trạng kéo dài thi công, ảnh hưởng xấu đến uy tín của Công ty từ đó làm giảm khả năng thắng thầu của Công ty ở những cuộc đấu thầu công trình sau.

Đứng trước tình hình đó Công ty cần phải có những giải pháp tăng cường huy động vốn và thu hồi vốn; đồng thời đưa ra phương pháp vốn đầu tư trong thi công.

Phương thức thực hiện giải pháp tăng cường huy động vốn và thu hồi vốn:

- Thực hiện mở rộng và phát triển sản xuất, cải tiến nâng cao chất lượng sản phẩm, từ đó nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, đảm bảo có lãi, lấy lợi nhuận đó bổ sung cho quỹ đầu tư và phát triển.
- Thực hiện tiết kiệm các chi phí. Đồng thời đẩy mạnh các hình thức kinh doanh nhằm tăng nguồn doanh thu.
- Duy trì và mở rộng mối quan hệ với các ngân hàng đảm bảo giữ uy tín trong các quan hệ tài chính đối với Ngân hàng để nhận được sự giúp đỡ vốn hoặc đứng ra làm bảo lãnh dự thầu và bảo lãnh thực hiện hợp đồng cho Công ty trong quá trình tham gia đấu thầu và thực hiện thầu.
- Huy động vốn nhân rộng rãi trong cán bộ công nhân viên bảo đảm chi trả theo lãi tín dụng Ngân hàng để huy động tối đa nguồn tiền này tạo khoản nợ ổn định đáp ứng nhu cầu về vốn lưu động.
- Chỉ đạo thi công nhanh dứt điểm từng hạng mục công trình, rút ngắn thời gian xây dựng để thu hồi vốn nhanh. Rút ngắn chu kỳ sản xuất để tăng vòng quay của vốn.
- Tăng cường mở rộng liên doanh, liên kết để tranh thủ sự hỗ trợ về vốn lưu động, nâng cao năng lực kinh tế, kỹ thuật nhằm tăng khả năng cạnh tranh trong đấu thầu. Đồng thời qua đó Công ty cũng học hỏi thêm kinh nghiệm nhất là kinh nghiệm về quản lý vốn, nâng cao được hiệu quả sử dụng vốn. Đây là vấn đề có ý nghĩa to lớn đối với hoạt động của công ty trong điều kiện còn thiếu vốn.
- Xây dựng qui chế cụ thể kiên quyết với những đơn vị cá nhân, chủ công trình không tích cực thu hồi vốn, xử lý lãi suất tín dụng bất kể đối tượng sử dụng vốn. Thực hiện phương châm lấy thu bù chi (thu hồi vốn rồi mới chi tiếp) ấn định chỉ tiêu vay vốn cho từng công trình, hạng mục công trình, thực hiện báo nợ sổ sách so sánh hàng tháng trong nội bộ công ty không để thất thoát vốn.

- Tranh thủ sử dụng hợp lý vốn của khách hàng, bạn hàng. Duy trì các mối quan hệ làm ăn lâu dài với các nhà cung ứng nguyên vật liệu để có được điều kiện thuận lợi cho thanh toán, phù hợp điều kiện thi công công trình nhằm bảo đảm đúng thời gian cung ứng vật tư đối với tiến độ thi công.

- Tranh thủ sự giúp đỡ của Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội - Tổng công ty chủ quản của Công ty xây dựng Hồng Hà trong vay vốn, bảo lãnh vay vốn Ngân hàng để có đủ vốn phục vụ sản xuất kinh doanh.

Tuy nhiên để huy động được vốn phục vụ sản xuất kinh doanh Công ty cần có các điều kiện sau:

- Xây dựng được mối quan hệ tốt với các Ngân hàng, các tổ chức tài chính. Thực hiện trả lãi tín dụng đúng hạn đảm bảo chữ tín trong quan hệ với các Ngân hàng.

- Sản xuất kinh doanh đảm bảo có lãi.

- Cần có đội ngũ cán bộ làm công tác tài chính kế toán có trình độ chuyên môn nghiệp vụ, có phẩm chất đạo đức và có năng lực trong công tác quản trị chi phí có hiệu quả.

- Bên cạnh đó Công ty cần có mối quan hệ ngoại giao tốt với các đối tác.

Phương pháp phân phối vốn đầu tư trong thi công công trình xây dựng

Về mặt phương pháp thì có nhiều. Ở đây chỉ xin đề cập ***phương pháp phân phối vốn đầu tư theo lũy tiến đơn giản.***

Công thức:

$$G = G_0 + G_1$$

Trong đó:

G : Giá dự toán công trình

G₀ : Giá thành dự toán công trình

G₁ : Tổng số tiền thiệt hại vốn do ứ đọng vốn trong quá trình thi công

Để G nhỏ thì G₁ phải nhỏ (vì G₀ không đổi).

G₁ được tính theo công thức sau:

$$G_1 = \sum_{i=1}^n V_i \times t_i \times E$$

Trong đó:

V_i : Vốn đầu tư bỏ ra năm thứ i

t_i : Thời gian kể từ khi bỏ vốn lần thứ i đến khi xây dựng xong công trình

n : Thời gian xây dựng (tính theo năm)

E : Hệ số thiệt hại do ứ đọng vốn

Nếu trong quá trình xây dựng E không đổi thì:

$$G_1 = E \times \sum_{i=1}^n V_i \times t_i \Rightarrow \text{min}$$

Ví dụ : Công ty thực thi công trình xây dựng 30căn hộ tại nước Cộng hoà KUWAIT, giá thành dự toán là **22670** Tr. đồng; xây dựng trong 3 năm. Trong quá trình xây dựng hệ số thiệt hại $E = 15\%$. Hãy lập và chọn phương án hợp lý.

Có 4 phương án phân phối vốn như sau:

| Giá thành dự toán (Tr. đồng) | Năm P.án | Năm | | |
|-------------------------------|----------|------|-------|-------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 22670 | I | 7556 | 7600 | 7514 |
| 22670 | II | 9500 | 7350 | 5820 |
| 22670 | III | 5370 | 6000 | 11300 |
| 22670 | IV | 5450 | 10020 | 7200 |

Chọn phương án:

Tính G_1 của từng phương án

$$G_1 \text{ (I)} = 0,15 [7556 * 3 + 7600 * 2 + 7514 * 1] = 6807,3$$

$$G_1 \text{ (II)} = 0,15 [9500 * 3 + 7350 * 2 + 5820 * 1] = 7353$$

$$G_1 \text{ (III)} = 0,15 [5370 * 3 + 6000 * 2 + 11300 * 1] = 5911,5$$

$$G_1 \text{ (IV)} = 0,15 [5450 * 3 + 10020 * 2 + 7200 * 1] = 6538,5$$

$$G(I) = 22670 + 6807,3 = 29477,3$$

$$G(II) = 22670 + 7353 = 30023$$

$$G(III) = 22670 + 5911,5 = 28581,5$$

$$G(IV) = 22670 + 6538,5 = 29208,5$$

Phương án được chọn là phương án có G nhỏ nhất, nhưng khi chọn phải dựa vào điều kiện thi công. Quá trình thi công chia làm 3 giai đoạn:

- Giai đoạn khởi công: vốn ít
- Giai đoạn thi công rầm rộ: vốn nhiều
- Giai đoạn hoàn thiện: vốn ít

Dựa vào cả 2 điều kiện trên ta chọn **phương án IV** để bỏ vốn thi công công trình xây dựng 30 căn hộ tại nước Cộng hoà KUWAIT. Đồ thị biểu diễn phân phối vốn đầu tư trong thi công công trình xây dựng

3.2.3 Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng, nâng cao năng lực, trình độ cho cán bộ, công nhân

Yếu tố con người là gốc rễ của mọi sự thành công trong Công ty và sự thắng lợi hay thất bại trong tranh thầu của Công ty. Yếu tố con người có ảnh hưởng lớn thể hiện thông qua việc lập hồ sơ dự thầu. Việc bóc tách tiên lượng và lắp giá chính xác, sát thực tế; việc đưa ra một bản thuyết trình tổ chức thi công và đưa ra các biện pháp kỹ thuật hợp lý... để tạo ra một bộ hồ sơ dự thầu có chất lượng đều do các cán bộ tham gia đấu thầu lập nên. Như vậy, trình độ năng lực của các cán bộ làm công tác đấu thầu ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của hồ sơ dự thầu. Do đó, để nâng cao chất lượng của hồ sơ dự thầu và nâng cao khả năng thắng thầu của mình Công ty phải tăng cường đào tạo, bồi dưỡng nâng cao trình độ cho đội ngũ cán bộ tham gia đấu thầu.

Mặt khác, đòi hỏi ngày càng cao của chủ đầu tư về các mặt của công trình: chất lượng công trình, tiến độ và độ thẩm mỹ, mà điều này phụ thuộc rất lớn vào tay nghề của công nhân, cũng như trình độ chỉ huy của người giám sát thi công.; đồng thời với sự tiến bộ của khoa học công nghệ về thiết bị thi công nó cũng yêu cầu phải có trình độ nhất định mới điều khiển được. Vì thế, việc đào tạo, bồi

dưỡng năng lực trình độ là một việc không thể không thực hiện nếu muốn thắng trong tranh thầu.

Để nâng cao năng lực trình độ nâng cao kiến thức về kinh tế, luật pháp, ngoại ngữ - tin học của cán bộ tham gia đấu thầu theo tôi Công ty có thể thực hiện việc bồi dưỡng như sau:

+ Trước hết, hình thức tự đào tạo và bồi dưỡng. Đó là: Công ty tổ chức các buổi nói chuyện, thảo luận... mời các cán bộ kinh nghiệm nhất và các công nhân thợ bậc cao trong Công ty hoặc có thể mời các nhà chuyên môn. Đặc biệt, sau mỗi lần tham gia đấu thầu Công ty cần tổ chức buổi đúc kết kinh nghiệm. Đối với những công trình mà Công ty trượt thầu, Công ty cần phân tích tìm ra nguyên nhân dẫn đến trượt thầu của mình để khắc phục lần sau. Tìm ra những lý do hay ưu thế của nhà thầu đã thắng để học tập. Đối với những công trình thắng thầu Công ty cũng cần tìm hiểu tại sao lại thắng thầu để khai thác thế mạnh đó ở công trình tương tự, và đồng thời đánh giá xem đã tối ưu chưa (ví dụ: mặc dù thắng thầu nhưng giá dự thầu lại quá chênh lệch so với giá mời thầu, mà đáng lẽ Công ty có thể đưa ra giá dự thầu cao hơn hay tối ưu hơn). Qua đó nâng cao năng lực và kinh nghiệm của cán bộ đấu thầu. Bên cạnh đó, Công ty bỏ một số tiền vào việc mua các sách tham khảo về đấu thầu, luật đấu thầu... để các cán bộ công nhân viên tham khảo.

+ Gửi một số cán bộ của phòng Kế hoạch Tổng hợp đi học các lớp bồi dưỡng về kinh tế tài chính, pháp luật ở các trường đại học hoặc các cơ sở chuyên nghiệp và Công ty tạo điều kiện cho họ về thời gian, chi phí học tập.

+ Tạo điều kiện cho các cán bộ làm công tác đấu thầu tham gia các cuộc trao đổi kinh nghiệm, các lớp bồi dưỡng kiến thức về đấu thầu do Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội tổ chức.

+ Công ty có thể đứng ra tự tổ chức các lớp học bồi dưỡng kỹ năng vi tính và ngoại ngữ cho các cán bộ, chuyên viên tham gia vào quá trình đấu thầu để nâng cao hiệu quả thuyết trình các biện pháp thi công và tăng khả năng đàm phán, ký kết hợp đồng.

+ Bên cạnh việc bồi dưỡng cho các cán bộ tham gia công tác đấu thầu, Công ty cần phải thường xuyên mở các lớp bồi dưỡng nâng cao tay nghề, bậc thợ cho các công nhân trong Công ty để đảm bảo thực hiện được các yêu cầu xây dựng (như: chất lượng, tiến độ...).

Điều kiện để cho việc thực hiện giải pháp có hiệu quả:

- Xác định đúng đối tượng cần đào tạo.
- Đào tạo và bồi dưỡng cần phải đi đôi với kiểm tra (Đối với công nhân trực tiếp, sau khi đào tạo tổ chức kiểm tra bằng cách tổ chức cuộc thi tay nghề và có sự kích thích vật chất đích đáng).
- Đào tạo và bồi dưỡng không ngừng. (Theo các nước phát triển thì nhiều nhất là 6 tháng phải được đào tạo lại).

3.2.4 Không ngừng đầu tư máy móc thiết bị và xúc tiến mối quan hệ liên kết về máy móc thiết bị giữa các Công ty trực thuộc Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội, nhằm nâng cao năng lực kỹ thuật, chất lượng công trình và đẩy nhanh tiến độ thi công

Khi tham gia đấu thầu Công ty phải trình bày năng lực về máy móc thiết bị thi công của mình để chủ đầu tư đánh giá và giao thầu. Do đó, nếu Công ty có năng lực máy móc, kỹ thuật mạnh thì càng có nhiều cơ hội trúng thầu. Hơn nữa, sự đòi hỏi ngày càng cao của chủ đầu tư về tiêu chuẩn kỹ thuật chất lượng và tiến độ của công trình xây dựng. Đây là chỉ tiêu được quan tâm hàng đầu của bên mời thầu khi xét thầu. Nên buộc Công ty cần phải không ngừng đầu tư và xúc tiến liên kết về máy móc thiết bị, nhằm nâng cao năng lực kỹ thuật của Công ty, để có thể làm hài lòng chủ đầu tư, cũng như tăng khả năng cạnh tranh với các nhà thầu lớn.

Máy móc thiết bị là tài sản cố định của Công ty. Do vậy khi quyết định đầu tư vào tài sản cố định phải dựa vào kế hoạch hàng năm của Công ty để vẫn có thể đảm bảo cơ cấu nguồn vốn của Công ty và chỉ nên đầu tư mua sắm những loại máy móc, công nghệ cần thiết nhất của Công ty chưa có hoặc các Công ty trực thuộc Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội chưa có (đầu tư trong

điểm), không nên đầu tư tràn lan gây tốn kém và không khai thác, sử dụng tốt được (kém hiệu quả).

Công ty có thể tăng cường đầu tư vào máy móc, thiết bị thi công theo các phương án sau:

- Mua các linh kiện, thiết bị mới về lắp ráp và thay thế cho các thiết bị cũ sẵn có nhờ cải tiến kỹ thuật, áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật vào sản xuất từ đó góp phần nâng cao năng lực máy móc thiết bị đang dùng. Hơn nữa, vì Công ty có đội gia công cơ khí nhờ đó tự gia công những linh kiện đơn giản giúp cho Công ty tiết kiệm tiền trong việc mua linh kiện.

- Hoặc Công ty có thể mua sắm các loại máy móc thiết bị thi công đã qua sử dụng (giá trị còn lại > 75%) từ các đơn vị xây dựng khác. Nhưng vẫn đảm bảo tính đồng bộ, sự phù hợp với công nghệ kỹ thuật hiện có của Công ty và hoạt động có hiệu quả ở Công ty.

- Để nâng cao năng lực kỹ thuật của mình, Công ty có thể liên kết với các Công ty trực thuộc Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội về việc sử dụng máy móc thiết bị chuyên dụng của nhau.

- Thuê tài chính (Leasing): Phương thức này có nghĩa là Công ty sẽ đi thuê tài sản cố định (máy móc, thiết bị ...) về hoạt động và được quyền quản lý sử dụng, tính khấu hao, nhưng không được quyền sở hữu, hết hạn hợp đồng thuê tài chính Công ty có thể mua lại với giá nhỏ hơn giá trị tài sản ban đầu. Dựa vào bảng báo cáo tài chính của Công ty không có tài sản thuê tài chính. Điều đó chứng tỏ Công ty chưa thực hiện hoạt động này. Theo tôi xét về quy mô cũng như năng lực tài chính của Công ty thì thuê tài chính sẽ phát huy có hiệu quả ở Công ty.

Tóm lại, việc đầu tư máy móc thiết bị là rất cần thiết nhưng quan trọng hơn là Công ty phải xác định đúng loại cần đầu tư và thiết bị đó phải đảm bảo tính phù hợp.

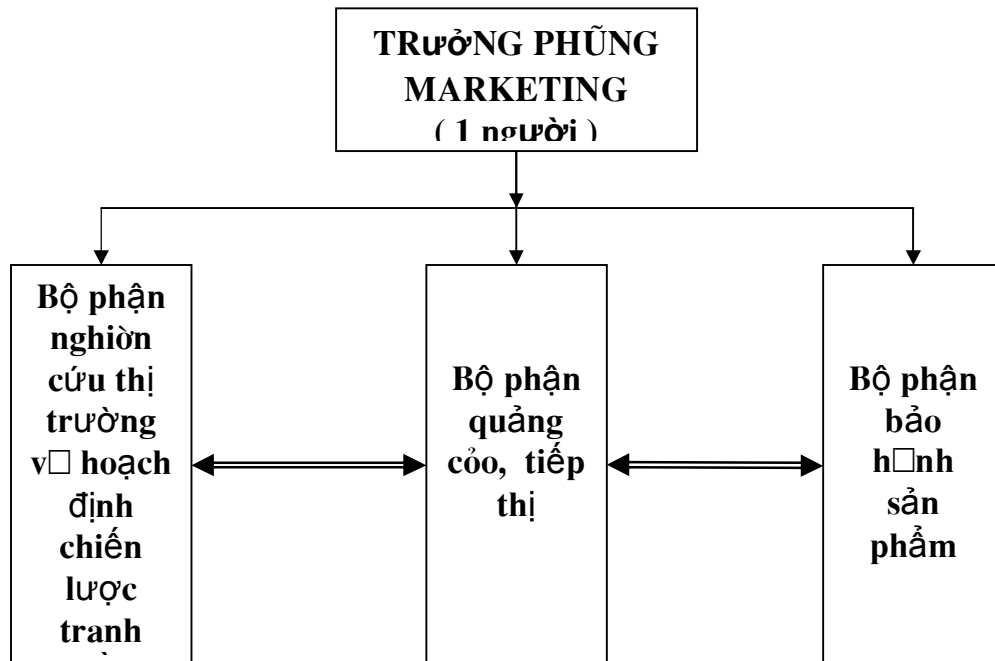
3.2.5 Nhanh chóng hình thành bộ phận chuyên trách làm Marketing

Thông qua hoạt động Marketing Công ty sẽ gây dựng được uy tín của mình trên thị trường xây dựng, tạo được lòng tin sự ưa thích nơi khách hàng khi tiêu dùng sản phẩm (công trình xây dựng) của Công ty. Hơn nữa, hoạt động Marketing giúp cho Công ty có được những thông tin quý giá về sự biến động giá cả vật liệu xây dựng, về khách hàng, về đối thủ cạnh tranh và luật pháp Như vậy, Công ty mới xây dựng được chiến lược kinh doanh đúng đắn, đặc biệt trong đấu thầu sẽ xây dựng một chiến lược tranh thầu có chất lượng.

Hiện nay ở Công ty xây dựng Hồng Hà lại chưa có bộ phận làm Marketing theo đúng nghĩa của nó. Mà nó được thực hiện bởi các cán bộ phòng Kế hoạch Tổng hợp, mà hầu hết các cán bộ phòng kinh doanh chưa được đào tạo qua chuyên môn, nghiệp vụ Marketing. Công việc của số cán bộ này chủ yếu là xây dựng kế hoạch sản xuất của Công ty để giao cho các đội trực thuộc Công ty, tìm kiếm dự án và lập hồ sơ dự thầu... vì thế phạm vi tiếp thị còn hạn hẹp, làm giảm đi cơ hội tham dự thầu của Công ty. Do vậy theo tôi Công ty xây dựng Hồng Hà cần phải hình thành bộ phận Marketing chuyên trách để tăng khả năng cạnh tranh, mở rộng cơ hội tham dự đấu thầu và trúng thầu.

Để hoạt động Marketing ở Công ty có hiệu quả, Công ty nên hình thành bộ phận chuyên trách làm Marketing. Nhân sự cho nhóm Marketing trong giai đoạn đầu có thể thực hiện chuyên một số cán bộ đang làm việc ở phòng Kế hoạch Tổng hợp sang (số cán bộ này Công ty sẽ gửi đi học lớp đào tạo ngắn hạn về chuyên môn nghiệp vụ Marketing). Và tuyển mới thêm những người được đào tạo về chuyên ngành Marketing. Công ty có thể bố trí nhân sự cho nhóm này như sau:

- 1 người làm trưởng nhóm chỉ đạo thực hiện chung.
- 2 người nghiên cứu, tìm hiểu thị trường và hoạch định chiến lược tranh thầu.
- 2 người làm công tác quảng cáo và thực hiện hợp đồng, đàm phán, bàn giao, bảo hành.



Cơ cấu tổ chức phòng Marketing

Nhóm này sẽ hoạt động trong mối quan hệ chặt chẽ với các phòng ban khác của Công ty. Công tác Marketing của nhóm tiến hành theo các hoạt động chủ yếu sau:

- + Tìm kiếm và thu nhập các thông tin về các dự án, các công trình Công ty tham gia đấu thầu.
- + Tìm hiểu và cập nhật các quy định, quy chế của Nhà nước liên quan đến ngành xây dựng (luật pháp).
- + Thu thập thông tin về sự biến động giá cả nguyên vật liệu trên thị trường vật liệu xây dựng. Nghiên cứu tình hình nguồn thiết bị máy móc xây dựng, nguồn lao động.
- + Nghiên cứu các đối thủ cạnh tranh: tìm hiểu các điểm mạnh, yếu của các đối thủ.
- + Thu thập các thông tin về khách hàng (chủ đầu tư) tâm lý, sở thích ...

+ Lên kế hoạch và thực hiện các chương trình quảng cáo nhằm đưa danh tiếng của Công ty cũng như của Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội đến với chủ đầu tư.

+ Tổ chức các hoạt động sau khi công trình bàn giao cho chủ đầu tư chủ yếu là công tác bảo hành, bảo trì sản phẩm xây lắp.

3.2.6 Hoàn thiện công tác lập hồ sơ dự thầu

Tất cả các hoạt động, năng lực, trình độ của Công ty đều tập trung và thể hiện ở trong hồ sơ dự thầu. Do đó việc lập hồ sơ dự thầu cho đúng, đủ và đẹp cũng là một điều kiện tiên quyết cho việc giành thắng lợi trong tranh thầu của Công ty.

Hiện nay, như phần trên đã trình bày, trong việc lập hồ sơ dự thầu của Công ty còn có những tồn tại chưa được giải quyết. Vì vậy, để nâng cao khả năng thắng thầu của Công ty thì một giải pháp nữa đề ra là phải hoàn thiện công tác lập hồ sơ dự thầu.

Thực hiện giải pháp này Công ty (mà cụ thể phòng Kế hoạch Tổng hợp) cần kết hợp với các Công ty khác (thuộc Tổng công ty Đầu tư và Phát triển nhà Hà Nội) đã có phòng Marketing hay phòng đấu thầu, cũng có thể tham khảo ở các đơn vị khác. Để tự hoàn thiện khâu lập hồ sơ, cụ thể:

+ Nhanh chóng hình thành một bài thầu mẫu kèm theo các tài liệu minh họa đầy đủ, chính xác và hiện đại, định kỳ hàng quý cập nhật các số liệu thị trường và các thiết bị mới, phương pháp thi công hiện đại.

+ Đặc biệt chú ý khi lập hồ sơ dự thầu: Công ty cần đảm bảo tính nhất quán hay tính thống nhất trong lập hồ sơ: thống nhất giữa phần mô tả biện pháp tổ chức thi công với phần vẽ minh họa (tránh hiện tượng phần mô tả biện pháp tổ chức thi công nêu một cách, trong phần vẽ minh họa thể hiện một cách khác); thống nhất giữa thuyết minh sử dụng thiết bị với phần liệt kê thiết bị (tránh tình trạng trong phần thuyết minh sử dụng thiết bị này, trong phần liệt kê thiết bị không kê thiết bị đó) Nói tóm lại, nếu Công ty không đảm bảo tính thống

nhất trong lập hồ sơ thì dẫn đến việc có nhiều điểm mâu thuẫn lẫn nhau làm cho chủ đầu tư không đánh giá được, thì trật thầu là điều không phải là khó hiểu.

+ Về mặt hình thức hồ sơ dự thầu, Công ty nên tham khảo nhiều để đưa ra một cách trình bày hợp lý, bởi hiện nay, phần hình thức của Công ty thể hiện được xét chung là chưa đẹp. Tính hợp lý của hồ sơ dự thầu thể hiện ở việc: hồ sơ phải lập đúng quy định; phải đủ các thông số, yêu cầu; phải thống nhất, logic và hiện đại.

KẾT LUẬN

Kinh tế thị trường với những quy luật vốn dĩ của nó, trong đó có quy luật cạnh tranh và đấu thầu là một hình thức tổ chức cạnh tranh đã thực sự là môi trường tôi luyện cho các doanh nghiệp trong hoạt động sản xuất kinh doanh xây dựng.

Tồn tại, đứng vững và không ngừng vươn lên trong thị trường cạnh tranh khốc liệt chính là kết quả của quá trình phấn đấu không ngừng của các doanh nghiệp xây dựng. Là quá trình tìm tòi sáng tạo, tìm ra những hướng đi đúng đắn nhất cho bản thân mình. Chính vì vậy, bất kỳ một doanh nghiệp xây dựng nào tham gia thị trường xây lắp - cụ thể dự thầu công trình xây dựng đều phải hiểu và đáp ứng có hiệu quả nhất các tiêu chí đánh giá hồ sơ dự thầu của chủ đầu tư.

Cũng như bất kỳ doanh nghiệp nào, Công ty xây dựng Hồng Hà tuy bước đầu đã đạt được những kết quả đáng mừng, song để tồn tại và phát triển trong tương lai thì việc làm thế nào để tiếp tục nâng cao hơn nữa khả năng thắng thầu là điều cần thiết.

Dựa vào kiến thức đã học tập và nghiên cứu, áp dụng vào thực tiễn của Công ty. Đề tài "**Một số biện pháp nâng cao khả năng thắng thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà**" đã trình bày một cách cơ bản nhất các vấn đề lý luận về dự thầu cũng như tình hình dự thầu của Công ty xây dựng Hồng Hà hiện nay. Qua đó đưa ra một số giải pháp nhằm tăng cường khả năng thắng thầu trong đấu thầu xây lắp của Công ty trong thời gian tới. Việc áp dụng đồng bộ các giải pháp hy vọng sẽ giúp Công ty hạn chế được những điểm yếu và ngày càng tạo được nhiều lợi thế cạnh tranh so với đối thủ cạnh tranh. Đó là cơ sở vững chắc cho sự vươn lên của Công ty trong thời gian tới.

Một lần nữa tôi xin chân thành cảm ơn sự quan tâm hướng dẫn và sự giúp đỡ tận tình của Thầy giáo PGS.TS. Nguyễn Thừa Lộc; cùng các cô chú, anh chị trong Công ty xây dựng Hồng Hà đã tạo điều kiện thuận lợi cho tôi hoàn thành tốt đề tài nghiên cứu của mình.

Sinh viên
Bataa Ankhtyvshin

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. KhoaKHQL- ĐHKQTĐ - Giáo trình Khoa Học Quản Lý Tập 1,2 –Chủ biên: TS.Đoàn Thị Thu Hà, TS.Nguyễn thị Ngọc Huyền – NXB khoa học kỹ thuật, năm 2001,.
 2. KhoaKHQL- ĐHKQTĐ - Giáo trình Hiệu quả và Quản lý cácDự án Nhà nước- Chủ biên: PGS.TS.Mai Văn Bru -Nxb khoa học kỹ thuật, năm 2001,
 3. Giáo trình kinh tế và kinh doanh xây dựng – Chủ biên : TS. Lê Công Hoa – Nxb Xây dựng , 2001.
 4. Giáo trình Quản trị sản xuất và tác nghiệp- Chủ biên : TS.Trương Đoàn Thế - Nxb khoa học kỹ thuật, 1999.
 7. Hồ sơ mời thầu; các báo cáo tài chính và các tài liệu văn bản có liên quan khác do Công ty xây dựng Hồng Hà cung cấp.
 - 8.Tạp chí Xây dựng
 - Số 4/2000- một số vấn đề về đấu thầu xây dựng – ThS. Nguyễn Văn Sinh – PGĐ Công ty xây dựng Sông Đà II
 - Số8/2000Vận dụng phương pháp dùng chỉ tiêu tổng hợp để ra quyết định tranh thầu- Trần văn Tấn- Đại học Xây dựng
 - Số 7/2001 – Quy chế đấu thầu những vấn đề bức xúc – PGS.TS.Trần Trịnh Tường – Viện kinh tế xây dựng
 - Số 7/2002 – lập ca máy đưa vào giá chào thầu – PGS.Lê Kiều
 - 9.Quy chế Đấu thầu (ban hành kèm theo nghị định số 88/NĐ-Chi phí ngày 01/9/1999 của Chính Phủ)- Nxb Lao Động năm 2000
- 1.