

□□□□!

# LUẬN VĂN TỐT NGHIỆP

*Một số giải pháp nhằm  
tăng khả năng cạnh tranh  
trong dự thầu xây dựng ở  
Công ty Xây dựng  
và Trang trí nội thất Bạch  
Đằng*



---

## LỜI NÓI ĐẦU

Thực hiện quá trình chuyển đổi nền kinh tế, Đảng và Nhà nước ta đã từng bước đổi mới toàn diện cơ chế quản lý kinh tế cho thích ứng và tạo điều kiện phát triển nền kinh tế thị trường. Trong quản lý đầu tư xây dựng cơ bản, phương thức đấu thầu đã được áp dụng để dần dần thay thế cho phương thức chỉ định thầu không còn phù hợp với cơ chế thị trường cũng như thông lệ quốc tế.

Hiện nay, cùng với chủ trương luật hoá hoạt động đấu thầu thì phương thức đấu thầu đã trở thành một phương thức cạnh tranh đặc thù của các doanh nghiệp xây dựng. Bên cạnh đó, do đặc trưng của ngành, quá trình sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp xây dựng lại được bắt đầu bằng hoạt động tiêu thụ thông qua việc kí kết hợp đồng xây dựng. Chính vì vậy, tất cả sự phát triển của doanh nghiệp xây dựng giờ đang đều phụ thuộc vào khả năng thắng thầu và hợp đồng bao thầu xây lắp các công trình.

Tuy nhiên, ở nước ta, hoạt động đấu thầu nhìn chung mới chỉ tiến hành ở một vài năm trở lại đây và chưa hoàn chỉnh về nhiều mặt. Cùng với điều này, nhiều doanh nghiệp xây dựng cũng đang phải tự điều chỉnh để tiến tới thích ứng hoàn toàn với phương thức cạnh tranh mới. Vì thế, công tác đấu thầu tại các doanh nghiệp này không tránh khỏi bất cập và gặp những khó khăn dẫn đến hiệu quả không cao, ảnh hưởng trực tiếp tới đời sống, việc làm của người lao động cũng như tình hình sản xuất chung của đơn vị.

Qua thời gian thực tập tại Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng, tôi nhận thấy vấn đề tìm giải pháp để nâng cao khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu xây dựng là một vấn đề thực sự bức xúc trong thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, nó đặt ra yêu cầu phải nâng cao khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu xây dựng. Với mong muốn được góp phần giải quyết yêu cầu đó, tôi mạnh dạn đi sâu tìm hiểu và nghiên cứu đề tài "**Một số giải pháp nhằm tăng khả năng cạnh tranh trong dự thầu xây dựng ở Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng**" để hoàn thành luận văn. Về kết cấu, ngoài phần mở đầu và phần kết luận, luận văn được chia làm ba chương chính như sau :

**Chương 1: Cơ sở lí luận của công tác đấu thầu và khả năng cạnh tranh trong dự thầu xây dựng**

**Chương 2: Thực trạng công tác dự thầu tại Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng**

**Chương 3: Một số giải pháp nhằm tăng khả năng cạnh tranh trong dự thầu xây dựng tại Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng**

Vì trình độ hiểu biết và thời gian có hạn, luận văn tốt nghiệp khó có thể tránh được những thiếu sót, rất mong nhận được những ý kiến đóng góp của thầy cô cũng như của các cán bộ Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng để đề tài được hoàn thiện hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn **PGS.TS Nguyễn Thành Độ**, người đã trực tiếp hướng dẫn tôi hoàn thành bài viết này. Xin cảm ơn các thầy cô giáo trong khoa Quản trị kinh doanh CN và XDCB đã cung cấp cho tôi những kiến thức quý báu, giúp tôi đi sâu tìm hiểu đề tài này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Thạc sĩ **Đỗ Hồng Khanh** - Giám đốc Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng. Xin cảm ơn các cô, chú, anh chị cán bộ công nhân viên Công ty đã tận tình giúp đỡ tôi trong thời gian thực tập.

**Hà Nội, ngày 10 tháng 07 năm 2000**

**Sinh viên**

**Nguyễn Đình Huy**

## CHƯƠNG 1

# CƠ SỞ LÝ LUẬN CỦA CÔNG TÁC ĐẤU THẦU VÀ KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG DỰ THẦU XÂY DỰNG

### I. KHÁI LUẬN CHUNG VỀ ĐẤU THẦU TRONG XÂY DỰNG CƠ BẢN

#### 1. Thực chất của chế độ đấu thầu

Trong tình hình hiện nay, việc xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật là rất cần thiết cho sự phát triển tổng thể của nền kinh tế quốc dân. Để thực hiện một dự án đầu tư xây dựng cơ bản theo cơ chế mới người ta có thể áp dụng một trong ba phương thức chủ yếu là: Tự làm, Chỉ định thầu và Đấu thầu. Trong đó, phương thức đấu thầu đang được áp dụng rộng rãi với hầu hết các dự án đầu tư xây dựng cơ bản. Nếu đứng ở mỗi góc độ khác nhau sẽ có những cách nhìn khác nhau về đấu thầu trong xây dựng cơ bản.

+ Đứng trên góc độ chủ đầu tư: đấu thầu là một phương thức cạnh tranh trong xây dựng nhằm lựa chọn người nhận thầu đáp ứng được yêu cầu kinh tế kỹ thuật đặt ra cho việc xây dựng công trình.

+ Đứng trên góc độ của nhà thầu: đấu thầu là một hình thức kinh doanh mà thông qua đó nhà thầu nhận được cơ hội nhận thầu khảo sát thiết kế, mua sắm máy móc thiết bị và xây lắp công trình.

+ Đứng trên góc độ quản lý nhà nước: đấu thầu là một phương thức quản lý thực hiện dự án đầu tư mà thông qua đó lựa chọn được nhà thầu đáp ứng được các yêu cầu của bên mời thầu trên cơ sở cạnh tranh giữa các nhà thầu.

Từ những góc độ trên có thể thấy thực chất của đấu thầu thể hiện ở các khía cạnh sau:

**Thứ nhất**, đấu thầu là việc tổ chức hoạt động cạnh tranh trên hai phương diện:

- Cạnh tranh giữa bên mời thầu (*chủ đầu tư*) và nhà thầu (*các đơn vị xây lắp*)
- Cạnh tranh giữa các nhà thầu

Các quan hệ cạnh tranh này xuất phát từ quan hệ mua bán (*cung - cầu*) bởi vì đấu thầu thực chất là một hoạt động mua bán và ở đây người mua là chủ đầu tư và người bán là các nhà thầu.

Tuy nhiên, hoạt động mua bán này khác với hoạt động mua bán thông thường ở chỗ tính chất hàng hoá của sản phẩm xây dựng thể hiện không rõ do việc tiêu thụ diễn ra trước khi có sản phẩm và thực hiện theo dự toán (*chứ không phải giá thực tế*). Theo lý thuyết hành vi thì trong một vụ mua bán bao giờ người mua cũng cố gắng để mua được hàng hoá với mức giá thấp nhất ở chất lượng nhất định, còn người bán lại cố gắng bán được mặt hàng đó ở mức giá cao nhất có thể. Do đó, nảy sinh sự cạnh tranh giữa người mua (*chủ đầu tư*) và người bán (*các nhà thầu*). Mặt khác, do hoạt động mua bán này lại diễn ra chỉ với một người mua và nhiều người bán nên giữa những người bán (*các nhà thầu*) phải cạnh tranh với nhau để bán được những sản phẩm của mình. Kết quả là thông qua việc tổ chức hoạt động cạnh tranh sẽ hình thành giá thầu hay giá dự toán công trình.

**Thứ hai**, đấu thầu còn là việc ứng dụng phương pháp xét hiệu quả kinh tế trong việc lựa chọn đơn vị thi công xây dựng (*các nhà thầu*). Phương pháp này đòi hỏi việc so sánh, đánh giá giữa các nhà thầu phải diễn ra theo một quy trình và căn cứ vào một hệ thống các tiêu chuẩn nhất định. Kết quả cuối cùng sẽ tìm ra được một nhà thầu đáp ứng tốt các yêu cầu về công trình của chủ đầu tư.

## **2. Hình thức và nguyên tắc đấu thầu**

### **2.1 Các điều kiện của hoạt động đấu thầu.**

Theo qui định tại qui chế đấu thầu ban hành theo nghị định 43/CP ngày 16-7 1996 và thông tư liên bộ số 2TT/LB ngày 25-2-1997 hướng dẫn thực hiện qui chế đấu thầu và mới nhất là nghị định số 88/1999NĐ-CP ngày 1-9-1999 của chính phủ về việc ban hành qui chế đấu thầu. Theo nghị định này, tất cả các dự án đầu tư và xây dựng phải tổ chức đấu thầu:

+ Các dự án do nhà nước cân đối vốn đầu tư, các dự án thuộc các doanh nghiệp nhà nước, các dự án do nhà nước bảo lãnh vốn và các dự án sử dụng vốn ODA, trừ những loại dự án sau:

- Dự án có tính chất nghiên cứu thử nghiệm.

- Dự án có tính chất cấp bách do thiên tai địch họa.
  - Dự án có tính chất bí mật quốc gia, an ninh quốc phòng.
  - Dự án có giá trị nhỏ dưới 500 triệu đồng.
  - Một số dự án đặc biệt được thủ tướng chính phủ cho phép.
- . +Các dự án liên doanh, hợp đồng hợp tác kinh doanh hoặc cổ phần có sự tham gia của các tổ chức kinh tế nhà nước (*các doanh nghiệp nhà nước*) từ 30% trở lên vào vốn pháp định, vốn kinh doanh hoặc vốn cổ phần .
- +Các dự án 100% vốn nước ngoài , dự án thực hiện theo phương thức BOT hoặc BT.

Ngoài ra, các dự án còn lại tuy không bắt buộc nhưng khuyến khích tổ chức đấu thầu. Các dự án được phép chỉ định thầu cũng được khuyến khích chuyển sang hình thức đấu thầu toàn bộ dự án hoặc từng phần dự án khi có điều kiện.

## ***2.2 Các hình thức đấu thầu xây dựng cơ bản***

Việc lựa chọn nhà thầu có thể được thực hiện theo hai hình thức chủ yếu sau đây:

+Đấu thầu rộng rãi :

Đấu thầu rộng rãi là hình thức không hạn chế số lượng nhà thầu tham gia. Bên mời thầu phải thông báo công khai trên các phương tiện thông tin đại chúng và ghi rõ các điều kiện, thời gian dự thầu. Đối với những gói thầu lớn, phức tạp về công nghệ bên mời thầu phải tiến hành sơ tuyển để lựa chọn nhà thầu có đủ tư cách và năng lực tham gia dự đấu thầu.

Hình thức đấu thầu này được khuyến khích áp dụng nhằm đạt tính cạnh tranh cao trên cơ sở tham gia của nhiều nhà thầu. Tuy nhiên, hình thức này được áp dụng cho các công trình thông dụng không có yêu cầu đặc biệt về kỹ thuật, mỹ thuật cũng như không cần bí mật và tùy theo từng dự án cụ thể trong phạm vi một địa phương, một vùng, toàn quốc và quốc tế .

+Đấu thầu hạn chế :

Đấu thầu hạn chế là hình thức đấu thầu mà bên mời thầu mời một số nhà thầu (*tối thiểu là 5*) có đủ năng lực tham gia. Danh sách nhà thầu tham dự phải được người có thẩm quyền hoặc cấp có thẩm quyền chấp nhận. Hình thức này chỉ được xem xét áp dụng khi có một trong các điều kiện sau :

- Chỉ có một số nhà thầu có khả năng đáp ứng được yêu cầu của đấu thầu.

- Các nguồn vốn sử dụng yêu cầu phải tiến hành đấu thầu hạn chế.

- Do tình hình cụ thể của gói thầu mà việc đấu thầu hạn chế có lợi thế.

- Do yêu cầu về tiến độ thực hiện dự án được người có thẩm quyền quyết định đầu tư chấp thuận.

Để thực hiện đấu thầu, chủ đầu tư có thể áp dụng các phương thức chủ yếu sau :

+ Đấu thầu một túi hồ sơ (*một phong bì*).

Đấu thầu một túi hồ sơ là phương thức mà nhà thầu nộp hồ sơ dự thầu trong một túi hồ sơ. Phương thức này được áp dụng đối với đấu thầu mua sắm hàng hoá và xây lắp.

+ Đấu thầu hai túi hồ sơ (*hai phong bì*).

Đấu thầu hai túi hồ sơ là phương thức mà nhà thầu nộp đề xuất kỹ thuật và đề xuất về giá trong từng túi hồ sơ riêng vào cùng một thời điểm. Túi hồ sơ đề xuất kỹ thuật sẽ được xem xét trước để đánh giá. Các nhà thầu đạt số điểm kỹ thuật từ 70% trở lên sẽ được mở tiếp túi hồ sơ đề xuất về giá để đánh giá trường hợp nhà thầu không đáp ứng được các yêu cầu về tài chính và các điều kiện của hợp đồng, bên mời thầu phải xin ý kiến của người có thẩm quyền quyết định đầu tư, nếu được chấp thuận mới được xem xét thay đổi giá. Phương thức này chỉ được áp dụng đối với đấu thầu tuyển chọn tư vấn

+ Đấu thầu hai giai đoạn :

Phương thức này áp dụng cho những dự án lớn, phức tạp về công nghệ và kỹ thuật hoặc dự án thuộc dạng chìa khoá trao tay. Trong quá trình xem xét, chủ đầu tư có điều kiện hoàn thiện yêu cầu về mặt công nghệ, kỹ thuật và các điều kiện của hồ sơ mời thầu.

Phương thức này áp dụng cho những trường hợp sau :

- Các gói thầu mua sắm hàng hoá và xây lắp có giá từ 500 tỉ đồng trở lên .

- Các gói thầu mua sắm hàng hoá có tính chất lựa chọn công nghệ thiết bị toàn bộ, phức tạp về công nghệ và kỹ thuật hoặc gói thầu xây lắp đặc biệt phức tạp :

- Dự án thực hiện theo hợp đồng chìa khoá trao tay .

Quá trình thực hiện phương thức này như sau :

a) Giai đoạn thứ nhất: Các nhà thầu nộp hồ sơ dự thầu sơ bộ gồm đề xuất về kỹ thuật và phương án tài chính sơ bộ (*chưa có giá*) để bên mời thầu xem xét và thảo luận cụ thể với từng nhà thầu nhằm thống nhất yêu cầu và tiêu chuẩn kỹ thuật để nhà thầu chuẩn bị nộp hồ sơ dự thầu chính thức của mình

b) Giai đoạn thứ hai :Bên mời thầu mời các nhà thầu tham gia trong giai đoạn thứ nhất nộp hồ sơ dự thầu chính thức với đề xuất kỹ thuật đã được bổ xung hoàn chỉnh trên cùng một mặt bằng kỹ thuật và đề xuất chi tiết về tài chính với đầy đủ nội dung về tiến độ thực hiện, điều kiện hợp đồng, giá dự thầu.

### ***2.3 Nguyên tắc đấu thầu xây dựng.***

a) Công bằng: Mọi nhà thầu đều có quyền bình đẳng như nhau tạo điều kiện đảm bảo cạnh tranh bình đẳng .

b) Bí mật: Mức giá dự kiến của chủ đầu tư, các ý kiến trao đổi của các nhà thầu với chủ đầu tư trong quá trình chuẩn bị hồ sơ dự thầu ... phải được đảm bảo bí mật tuyệt đối .

c) Công khai: Trừ những công trình đặc biệt thuộc bí mật quốc gia. Nguyên tắc công khai phải được quán triệt trong cả giai đoạn gọi thầu và giai đoạn mở thầu .

d) Có năng lực :chủ đầu tư và các nhà thầu phải có năng lực kinh tế kỹ thuật thực hiện những điều đã cam kết .

e) Pháp lý: Các bên phải tuân theo những quy định của nhà nước về đấu thầu

### **3. Sự cần thiết phải thực hiện đấu thầu xây dựng cơ bản**

So với phương thức tự làm và phương thức giao thầu, phương thức đấu thầu có những ưu điểm nổi trội, mang lại lợi ích to lớn với cả chủ đầu tư và nhà thầu. Việc vận dụng rộng rãi phương thức đấu thầu trong xây dựng cơ bản không những ở nước ta mà còn ở nhiều nước trên thế giới là vai trò to lớn của nó. Vai trò đó được đánh giá cụ thể dưới ba góc độ sau :

#### ***3.1 Đối với chủ đầu tư***

- Thông qua đấu thầu chủ đầu tư sẽ lựa chọn được nhà thầu có khả năng đáp ứng được tốt nhất các yêu cầu về kinh tế kỹ thuật, tiến độ đặt ra của



công trình. Trên cơ sở đó giúp cho chủ đầu tư vừa sử dụng hiệu quả, tiết kiệm vốn đầu tư; đồng thời vẫn đảm bảo được chất lượng cũng như tiến độ công trình.

- Thông qua đấu thầu, chủ đầu tư cũng sẽ nắm bắt được quyền chủ động quản lý có hiệu quả và giảm thiểu được các rủi ro phát sinh trong quá trình thực hiện dự án đầu tư do toàn bộ quá trình tổ chức đấu thầu và thực hiện kết quả đấu thầu được tuân thủ chặt chẽ theo quy định của pháp luật và sau khi chủ đầu tư đã có sự chuẩn bị kỹ lưỡng đầy đủ về mọi mặt.

- Để đánh giá đúng các hồ sơ dự thầu đòi hỏi đội ngũ cán bộ thực hiện công tác đấu thầu của chủ đầu tư phải tự nâng cao trình độ của mình về các mặt nên việc áp dụng phương thức đấu thầu còn giúp cho chủ đầu tư nâng cao trình độ và năng lực của cán bộ công nhân viên.

### ***3.2 Đối với các Nhà thầu***

- Hoạt động đấu thầu được tổ chức theo nguyên tắc công khai và bình đẳng, nhờ đó các nhà thầu (*các đơn vị xây lắp*) sẽ có điều kiện để phát huy đến mức cao nhất cơ hội tìm kiếm công trình và khả năng của mình để trúng thầu, tạo công ăn việc làm cho người lao động phát triển sản xuất kinh doanh.

- Việc tham gia đấu thầu, trúng thầu và thực hiện dự án đầu tư theo hợp đồng làm cho nhà thầu phải tập trung vốn của mình và lựa chọn trọng điểm để đầu tư để nâng cao cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ nhân lực theo yêu cầu của công trình. Qua đó, giúp cho các nhà thầu nâng cao năng lực về mọi mặt của mình.

- Công việc thực tế sẽ giúp cho các nhà thầu hoàn thiện về tổ chức quản lý, tổ chức sản xuất, nâng cao trình độ và năng lực của cán bộ công nhân viên của mình.

### ***3.3 Đối với Nhà nước***

- Đấu thầu góp phần nâng cao hiệu quả của công tác quản lý Nhà nước về đầu tư và xây dựng, quản lý và sử dụng vốn một cách có hiệu quả hạn chế và loại trừ được các tình trạng như : thất thoát lãng phí vốn đầu tư, đặc biệt là vốn ngân sách, các hiện tượng tiêu cực khác phát sinh trong xây dựng cơ bản.

- Đấu thầu tạo lên sức cạnh tranh mới và lành mạnh trong lĩnh vực xây dựng cơ bản, thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế hàng hoá trong ngành cũng như trong nền kinh tế quốc dân

Vì những lợi ích trên nên việc thực hiện công tác đấu thầu là một đòi hỏi tất yếu

## **II. TỔ CHỨC CÔNG TÁC DỰ THẦU TRONG CÁC DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG**

### **1. Điều kiện mời thầu và dự thầu**

#### ***1.1 Những điều kiện với bên mời thầu***

+ Có đủ văn bản đầu tư hoặc giấy phép đầu tư của người có thẩm quyền hoặc cấp có thẩm quyền.

+ Có kế hoạch đấu thầu đã được người có thẩm quyền phê duyệt.

+ Có hồ sơ mời thầu đã được người có thẩm quyền hoặc cấp có thẩm quyền.

+ Có khả năng đảm bảo đủ vốn để thanh toán theo hợp đồng.

+ Bảo đảm được mặt bằng, giấy phép sử dụng đất và giấy phép xây dựng. Nghĩa là có đủ điều kiện pháp lí để tiến hành công tác xây dựng.

Trong trường hợp đấu thầu tuyển chọn tư vấn thực hiện công việc chuẩn bị dự án hoặc đấu thầu lựa chọn đối tác để thực hiện dự án, điều kiện tổ chức đấu thầu là có văn bản chấp thuận của người có thẩm quyền hoặc cấp có thẩm quyền và hồ sơ mời thầu được duyệt.

#### ***1.2 Những điều kiện đối với các nhà thầu***

+ Có giấy đăng kí kinh doanh. Đối với đấu thầu mua sắm thiết bị phức tạp được qui định trong hồ sơ mời thầu, ngoài giấy đăng kí kinh doanh, phải có giấy phép bán hàng thuộc bản quyền của nhà sản xuất.

+ Có đủ năng lực về kĩ thuật và tài chính đáp ứng yêu cầu của gói thầu.

+ Chỉ được tham gia một đơn dự thầu trong một gói thầu, dù là đơn phương hay liên doanh dự thầu. Trường hợp Tổng công ty đứng tên dự thầu thì các đơn vị trực thuộc không được phép tham dự với tư cách là nhà thầu độc lập trong cùng một gói thầu.

\* Bên mời thầu không được tham gia với tư cách là nhà thầu đối với các gói thầu do mình tổ chức

## **2. Quy trình tổ chức đấu thầu và dự thầu xây lắp của các doanh nghiệp xây dựng**

Một qui trình đấu dự thầu hoàn chỉnh gồm ba giai đoạn: Sơ tuyển, nộp đơn thầu, mở thầu và đánh giá đơn thầu.

**2.1 Giai đoạn sơ tuyển:** Áp dụng cho các công trình lớn, phức tạp để phòng rủi ro. Giai đoạn này gồm những công việc sau:

### *2.1.1 Mời các nhà thầu dự sơ tuyển.*

Thông qua các kênh thông tin khác nhau, chủ đầu tư thông báo mời dự thầu các nhà thầu. Thông báo này bao gồm các nội dung cơ bản sau:

- Chủ đầu tư của công trình .
- Giới thiệu khái quát về dự án.
- Ngày phát tài liệu đấu thầu và nộp đơn dự thầu.
- Chỉ dẫn tự kê khai năng lực dự sơ tuyển.
- Ngày và địa điểm nộp bản khai nói trên .

### *2.1.2 Phát và nộp các tài liệu dự sơ tuyển*

Sau khi thông báo mời dự sơ tuyển, chủ đầu tư - bên mời thầu sẽ phát hành, chủ đầu tư dự sơ tuyển đến các nhà thầu hưởng ứng dự sơ tuyển. Chỉ dẫn này sẽ bao gồm các nội dung sau đây:

- Cơ cấu sản xuất và cơ cấu quản lý của Công ty
- Kinh nghiệm đã có về thi công các loại công trình mà chủ đầu tư quan tâm.
- Năng lực về quản lý, lao động, cơ sở vật chất kỹ thuật.
- Tình hình tài chính của Công ty.

Các nhà thầu quan tâm đến công trình chủ động đến cơ quan chủ đầu tư nhận hồ sơ sơ tuyển và kê khai một cách chính xác những nội dung theo yêu cầu.

### *2.1.3 Phân tích các hồ sơ, lựa chọn và thông báo danh sách các ứng thầu*

Sau khi thu nhận hồ sơ sơ tuyển của các nhà thầu, chuyên viên của chủ đầu tư nghiên cứu và chọn .Sau đó chủ đầu tư thông báo cho tất cả các nhà thầu danh sách các ứng thầu đã được lựa chọn.

## ***2.2. Giai đoạn nhận đơn thầu***

### ***2.2.1 Lập tài liệu mời thầu .***

Chủ đầu tư - bên mời thầu tiến hành xác lập tài liệu đấu thầu hồ sơ này gồm các tài liệu sau:

- Thông báo mời thầu: tên và địa chỉ bên mời thầu mô tả tóm tắt các nội dung cần quan tâm.
- Mẫu đơn dự thầu.
- Chỉ dẫn đối với các nhà thầu.
- Hồ sơ thiết kế kỹ thuật kèm theo các chỉ dẫn kỹ thuật.
- Tiến độ thi công hoặc thực hiện công việc.
- Bảo lãnh dự thầu (*đặt cọc dự thầu*).

### ***2.2.2 Chuẩn bị lập hồ sơ dự thầu***

Để đảm bảo những thông tin cần thiết cho việc lập hồ sơ dự thầu một cách có chất lượng, các nhà thầu có thể yêu cầu bên mời thầu bố trí đi thăm hiện trường và giải đáp những thắc mắc xung quanh nội dung và điều kiện đấu thầu.

Trong quá trình các nhà thầu chuẩn bị hồ sơ dự thầu, bên mời thầu có thể điều chỉnh, bổ sung tài liệu mời thầu. Những thay đổi này phải được thông báo trực tiếp đến các nhà thầu và bảo đảm các nhà thầu đáp ứng được những thay đổi đó.

### ***2.2.3 Lập hồ sơ dự thầu .***

Công việc này hoàn toàn thuộc trách nhiệm của các nhà thầu. Bên mời thầu không được có bất cứ sự gợi ý nào .

Hồ sơ mời thầu gồm có :

- Đơn dự thầu theo mẫu của bên mời thầu.
- Bản sao đăng kí kinh doanh và chứng chỉ nghề nghiệp.
- Tài liệu giới thiệu năng lực nhà thầu .
- Bản dự toán giá dự thầu.
- Bảo lãnh thầu.

Sau khi kiểm tra kỹ lưỡng các tài liệu trong hồ sơ, hồ sơ này được niêm phong gửi tới bên mời thầu theo quy định.

### ***2.3 Giai đoạn mở thầu và đánh giá thầu***

#### ***2.3.1 Mở thầu***

Việc mở thầu được tiến hành công khai theo ngày giờ, địa điểm ghi trong thông báo mời thầu, thành phần này gồm có: đại diện cơ quan quản lý nhà nước tại địa phương, bên mời thầu và các nhà thầu có hồ sơ dự thầu .

Toàn bộ diễn biến của buổi mở thầu phải được ghi văn bản với chữ kí của các bên.

#### ***2.3.2 Đánh giá và xếp hạng nhà thầu***

Việc đánh giá và xếp hạng các nhà thầu được tiến hành theo trình tự :

- Xem xét hồ sơ dự thầu của từng nhà thầu.
- Chuyển đổi giá dự thầu và các chỉ tiêu khác.
- Đánh giá và so sánh các hồ sơ dự thầu.

#### ***2.3.3 Xét duyệt kết quả đấu thầu***

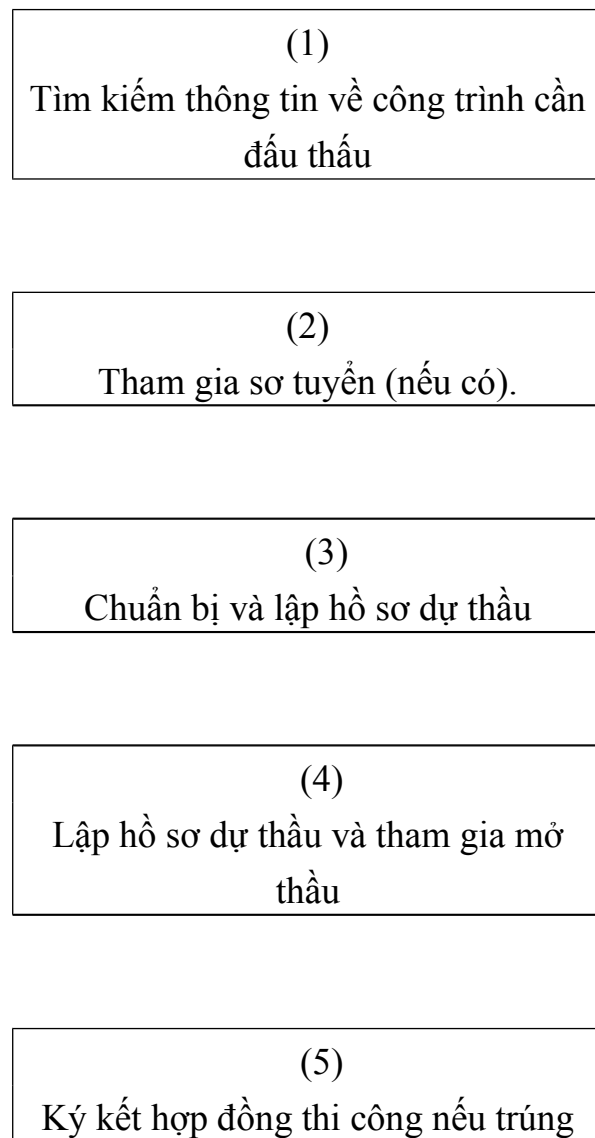
Căn cứ vào kết quả đánh giá các hồ sơ dự thầu bên mời thầu sẽ xếp hạng các nhà thầu theo các tiêu chuẩn nhất định. Kết quả đó phải được các cơ quan có thẩm quyền quyết định phê duyệt .Nhà trúng là nhà thầu có số điểm cao nhất.

#### ***2.3.4 Thông báo kết quả trúng thầu và kí kết hợp đồng***

Sau khi có kết quả xét duyệt ,nhà trúng thầu được thông báo về việc kí kết hợp đồng.

### 3.Sơ đồ quá trình dự thầu.

#### Sơ đồ 1: Sơ đồ quá trình dự thầu



### **3.1 Tìm kiếm thông tin về công trình cần đấu thầu**

Đây được coi là bước đầu tiên của quy trình dự thầu trong các doanh nghiệp xây dựng bởi lẽ nó chính là bước để người bán (*các doanh nghiệp xây dựng*) tiếp cận được với người mua (*chủ đầu tư*) và từ đó mới dẫn đến quan hệ giao dịch mua bán thông qua phương thức đấu thầu. Các nhà đầu tư (*các đơn vị xây lắp*) có thể tìm kiếm thông tin về công trình cần thầu thông qua kênh thông tin chủ yếu sau:

- Thông báo mời thầu của bên mời thầu trên các phương tiện thông tin đại chúng: Đối với các công trình được tổ chức đấu thầu theo hình thức đấu thầu rộng rãi hoặc có sơ tuyển thì bên mời thầu sẽ tiến hành thông báo trên các phương tiện thông tin đại chúng, nội dung thông báo mời thầu gồm: Tên và địa chỉ bên mời thầu; Mô tả tóm tắt dự án, địa chỉ và thời gian xây dựng; Chỉ dẫn tìm hiểu hồ sơ mời thầu; Thời hạn ,địa chỉ hồ sơ mời thầu.

- Thư mời thầu do bên mời thầu gửi đến: Do mối quan hệ từ trước giữa bên mời thầu với nhà thầu hoặc nhờ vào uy tín, vị trí của nhà thầu trên thị trường ,các nhà thầu có thể được bên mời thầu trực tiếp mời dự thầu thông qua thư mời thầu trong trường hợp công trình được tổ chức đấu thầu theo hình thức đấu thầu hạn chế.

- Thông qua giới thiệu của các bên trung gian: Vì một lý do nào đó đặc biệt là do thị trường chưa hoàn chỉnh, các nhà thầu có thể không biết được về công trình cần đấu thầu một cách trực tiếp, họ cũng có thể có thông tin về công trình cần đấu thầu thông qua giới thiệu của một nhà môi giới. Thông thường các nhà thầu sẽ phải trả một chi phí hoa hồng nhất định cho nhà môi giới. Nhà môi giới có thể là cá nhân hoặc tổ chức thậm chí là cán bộ công nhân của nhà thầu. Đây là cách thức tìm kiếm thông tin khá phổ biến của các nhà thầu ở Việt Nam hiện nay .

Điều cần chú ý ở bước này là dù cho nhà thầu tìm kiếm thông tin theo hình thức nào thì cũng phải nắm bắt được những thông tin cần thiết ban đầu về công trình cần đấu thầu, lấy đó làm cơ sở phân tích để đưa ra được những quyết định có hoặc không dự thầu. Việc làm này sẽ giúp cho doanh nghiệp

tránh được việc phải bỏ ra những chi phí tiếp theo mà không đem lại cơ hội tranh thầu thực tế .

### ***3.2 Tham gia sơ tuyển (nếu có).***

Nếu công trình cần đấu thầu được bên mời thầu tổ chức có tiến hành sơ tuyển thì các nhà thầu sẽ phải nộp cho bên mời thầu một bộ tài liệu sơ tuyển. Thông thường, các nhà thầu sẽ phải trình bày trong tài liệu sơ tuyển những nội dung chính sau đây :

- Cơ cấu tổ chức sản xuất của nhà thầu .
- Kinh nghiệm trong các loại hình công tác .
- Nguồn nhân lực, trình độ quản lý ,kỹ thuật , quy mô doanh nghiệp.
- Tình trạng tài chính những năm gần đây.

Mục tiêu của bước này là vượt qua giai đoạn thi tuyển. Tuy vậy, một số vấn đề khác ở giai đoạn này mà nhà thầu cần chú ý đó là nắm bắt được các đối thủ cùng vượt qua vòng sơ tuyển và tiến hành tìm kiếm thông tin về họ làm căn cứ để đưa ra được chiến lược tranh thầu thích hợp trong bước tiếp theo.

### ***3.3 Chuẩn bị và lập hồ sơ dự thầu***

Trong bước này, trước hết, nhà thầu sẽ nhận được một bộ hồ sơ mời thầu do bên mời thầu cung cấp gồm các nội dung sau:

- Thư mời thầu
- Chỉ dẫn đối với nhà thầu
- Hồ sơ thiết kế kỹ thuật kèm theo bản tiên lượng và chỉ dẫn kỹ thuật .
- Tiến độ thi công
- Điều kiện chung và điều kiện cụ thể của hợp đồng
- Bảo lãnh dự thầu
- Mẫu thảo thuận hợp đồng và bảo lãnh thực hiện hợp đồng

Công việc đầu tiên của nhà thầu là tiến hành nghiên cứu kỹ hồ sơ mời thầu. Đây là công việc rất quan trọng vì nó là xuất phát điểm để nhà thầu lập hồ sơ thầu và xác định xem khả năng của mình có thể đáp ứng được các yêu cầu của bên mời thầu hay không. Đối với những vấn đề chưa rõ trong hồ sơ mời thầu nhà thầu có thể tìm được lời giải thông qua hội nghị tiền thầu do bên mời thầu tổ chức hoặc trao đổi công khai bằng văn bản với bên mời thầu .Một



điều đáng quan tâm trong việc thực hiện những công việc tiếp theo là nhà thầu lên thực hiện đúng theo những điều đã chỉ ra trong phần chỉ dẫn đối với nhà thầu của hồ sơ mời thầu .

Tiếp theo, nhà thầu có thể xin phép chủ đầu tư cho đi thăm công trường để khảo sát nếu thấy cần thiết. Chi phí cho việc đi thực tế này do nhà thầu chịu. Nhà thầu nên cử những cán bộ có trình độ và kinh nghiệm về mặt kỹ thuật cũng như kinh tế đi khảo sát hiện trường. Điều này sẽ giúp cho nhà thầu nắm được thực địa làm cơ sở xây dựng giải pháp kỹ thuật thi công hợp lý cũng như nắm được tình hình thị trường nơi đặt công trình, đặc biệt là thị trường các yếu tố đầu vào cần cung cấp cho thi công công trình để có cơ sở thực tế cho việc lập giá dự thầu .mà thực chất là chiến lược nhận thầu .

Sau khi nắm chắc nhiều thông tin về các phương diện, nhà thầu mới tiến hành công việc quan trọng nhất của quá trình dự thầu và quyết định khả năng thắng thầu đó là lập hồ sơ dự thầu. Khi tiến hành công việc này, nhà thầu có thể sử dụng tư vấn, đặc biệt là tư vấn liên quan đến việc lập biện pháp thi công và các giải pháp kỹ thuật. Nội dung cả hồ sơ dự thầu thường bao gồm :

- Đơn dự thầu
- Bản sao giấy đăng kí kinh doanh hoặc chứng chỉ nghề nghiệp.
- Tài liệu giới thiệu năng lực nhà thầu.
- Biện pháp thi công tổng thể và biện pháp thi công chi tiết các hạng mục công trình.
- Tổ chức thi công và tiến độ thực hiện hợp đồng.
- Bản dự toán giá dự thầu.
- Bảo lãnh dự thầu.

Trong bước công việc này thì những công việc quan trọng và đòi hỏi nhiều công sức đó là: lập biện pháp thi công, tổ chức thi công và bản dự toán giá dự thầu. Các nhà thầu cần chú ý rằng giá dự thầu chỉ được đưa ra trên cơ sở đã có biện pháp thi công và tổ chức thi công hợp lý vì giá dự thầu phản ánh chính sách nhận thầu của nhà thầu, phản ánh biện pháp thi công và tổ chức thi công. Đây là chỉ tiêu tổng hợp nhất giá dự thầu cũng cần được tính toán cẩn

thận để đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật chứ không chỉ đáp ứng về khối lượng và thời gian đồng thời phải đảm bảo tính khả thi của phương án đấu thầu cũng như phải nằm trong chiến lược cạnh tranh.

### ***3.4 Nộp hồ sơ dự thầu và tham gia mở thầu***

Việc nộp hồ sơ dự thầu sẽ diễn ra theo đúng thời gian và địa điểm đã quy định trong hồ sơ mời thầu. Nhà thầu sẽ phải nộp bộ hồ sơ dự thầu cho bên mời thầu trong tình trạng niêm phong. Thông thường, bên mời thầu sẽ yêu cầu nhà thầu nộp một bộ hồ sơ dự thầu gốc và một số nhất định các bộ sao được bỏ chung vào một gói bọc.

Cùng với việc nộp hồ sơ dự thầu, nhà thầu cũng sẽ phải nộp cho bên mời thầu một số tiền bảo lãnh dự thầu bằng từ 1% đến 3% tổng giá trị ước tính giá bỏ thầu hoặc một mức giá nhất định. Tiền bảo lãnh dự thầu sẽ được trả lại cho những nhà thầu không đạt kết quả sau khi công bố trúng thầu không quá 30 ngày kể từ ngày công bố. Nhà thầu không được nhận lại tiền bảo lãnh dự thầu trong các trường hợp:

- Trúng thầu nhưng từ chối thực hiện hợp đồng.
- Rút đơn thầu sau thời gian nộp thầu.
- Do vi phạm nghiêm trọng các quy định trong quy chế đấu thầu.

Đến thời gian quy định (*có thể trùng với thời gian nộp hồ sơ dự thầu*), nhà thầu được tham gia vào cuộc mở thầu do bên mời thầu tổ chức tại địa điểm mà bên mời thầu đã quy định trong hồ sơ dự thầu. Trong cuộc họp mở thầu, bên mời thầu thương công khai hai chỉ tiêu là giá bỏ thầu và thời gian thi công của từng nhà thầu. Đây là những thông tin mà nhà thầu cần lưu giữ để làm căn cứ rút kinh nghiệm và đánh giá đối thủ cạnh tranh cho những lần dự thầu tiếp theo.

### ***3.5. Ký kết hợp đồng thi công (nếu trúng thầu).***

Nếu nhận được thông báo trúng thầu của bên mời thầu, nhà thầu trúng thầu phải gửi cho bên mời thầu thông báo chấp nhận đàm phán hợp đồng trong thời hạn 30 ngày kể từ ngày nhận được thông báo trúng thầu. Sau đó,

theo lịch đã thống nhất, hai bên tiến hành đàm phán và ký kết hợp đồng. Nhà thầu trúng thầu cũng phải nộp cho bên mời thầu một khoản bảo lãnh hợp đồng bằng từ 10% đến 15% tổng giá trị hợp đồng và được nhận lại bảo lãnh dự thầu. Bảo lãnh thực hiện hợp đồng có hiệu lực đến khi thời gian bảo lãnh của hợp đồng hết hạn. Việc tiến hành đàm phán, ký kết hợp đồng bao thầu công trình phải theo đúng luật để hợp đồng phù hợp với luật pháp quy định và kế hoạch của nhà nước, phù hợp với nguyên tắc bình đẳng hai bên cùng có lợi, có thưởng phạt.

## **II. KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP TRONG QUÁ TRÌNH DỰ THẦU XÂY DỰNG**

### **1. Khái niệm về cạnh tranh và khả năng cạnh tranh**

#### **1.1 Cạnh tranh**

##### *1.1.1. Khái niệm cạnh tranh.*

Trong hình thức trao đổi hàng hoá trực tiếp, sự trao đổi đã được thoả thuận, nhu cầu được xác định qua kinh nghiệm tiêu thụ của cả hai bên mua và bán, nên hàng hoá được sản xuất ra gần như phù hợp với nhu cầu của mỗi bên. Trong điều kiện trao đổi hàng hoá như vậy, không thể phát sinh ra cạnh tranh.

Trong điều kiện hàng hoá được trao đổi thông qua vật ngang giá là tiền, đặc biệt là trong điều kiện của nền sản xuất hướng theo thị trường, sự tác động của quy luật giá trị, quan hệ cung cầu và quy luật giá trị thặng dư đã phát sinh ra cạnh tranh. Mỗi chủ thể xuất hiện trên thị trường với lợi ích kinh tế của nó đều muốn tranh giành điều kiện thuận lợi cho mình về sản xuất, về mua bán hàng hoá.

Cạnh tranh đặc biệt là phát triển cùng với sự phát triển của nền sản xuất hàng hoá tư bản chủ nghĩa. Theo Mác: "**Cạnh tranh tư bản chủ nghĩa là sự ganh đua, sự đấu tranh gay gắt giữa các nhà tư bản nhằm giành giật những điều kiện thuận lợi trong sản xuất và tiêu thụ hàng hoá để thu được lợi nhuận siêu ngạch** "

Cạnh tranh (competition), về mặt thuật ngữ, được hiểu là sự cố gắng giành phần hơn, phần thắng về mình giữa những người, những tổ chức hoạt động có mục tiêu và lợi ích giống nhau. Trong kinh doanh cạnh tranh được

định nghĩa là sự đua tranh giữa các nhà kinh doanh trên thị trường nhằm giành ưu thế trên cùng một loại tài nguyên, sản phẩm hoặc cùng một loại khách hàng về phía mình .

Cạnh tranh là một đặc trưng cơ bản của cơ chế thị trường. Không có cạnh tranh thì không có nền kinh tế thị trường. Nền kinh tế thị trường khi vận hành phải tuân thủ theo những quy luật khách quan riêng của mình, trong đó có quy luật cạnh tranh. Theo quy luật này, các doanh nghiệp phải không ngừng cải tiến máy móc thiết bị, công nghệ, nâng cao năng suất lao động và chất lượng sản phẩm để giành ưu thế so với đối thủ của mình. Kết quả là kẻ mạnh cả về khả năng vật chất và trình độ kinh doanh sẽ là người chiến thắng. Cạnh tranh là động lực hay như A-đam X-mít gọi là "**bàn tay vô hình**" thúc đẩy lực lượng sản xuất phát triển. Nếu lợi nhuận thúc đẩy các cá nhân tiến hành sản xuất kinh doanh thì cạnh tranh lại bắt buộc và thôi thúc họ phải điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh một cách có hiệu quả cao nhất .

Tác động tích cực của cạnh tranh là :

- Sử dụng các nguồn tài nguyên một cách tối ưu.
- Khuyến khích áp dụng các tiến bộ kỹ thuật.
- Thoả mãn các yêu cầu của người tiêu dùng.
- Thúc đẩy sản xuất phát triển ,thúc đẩy tăng năng suất lao động và hiệu quả của sản xuất .

Tuy nhiên, cạnh tranh cũng có tác động tiêu cực đối với nền sản xuất .Đó là việc giữ bí mật không muốn chuyển giao công nghệ tiên tiến, là tình trạng ganh đua quyết liệt "**cá lớn nuốt cá bé** ".

### *1.1.2 Các hình thức cạnh tranh .*

+Cạnh tranh tự do,được hiểu như là một nền kinh tế phát triển một cách tự do, không có sự can thiệp của Nhà nước, trong đó giá cả nên xuống theo sự chi phối của các quy luật thị trường. Cùng với các quy luật kinh tế thị trường, đặc biệt là quy luật giá trị, cạnh tranh tự do dẫn đến sự phân hoá hai cực giàu nghèo rõ rệt.

+Cạnh tranh hoàn hảo hay còn gọi là cạnh tranh thuần túy, là hình thức cạnh tranh trong đó giá cả của một loại hàng hoá là không đổi trong toàn bộ một địa danh của thị trường; các yếu tố sản xuất được tự do luân chuyển từ

ngành này sang ngành khác; chi phí vận tải không đáng kể và không đề cập tới .

Cạnh tranh hoàn hảo xảy ra khi không một nhà sản xuất nào có thể tác động đến giá cả trên thị trường. Mỗi người sản xuất đều phải bán sản phẩm của mình theo giá thịnh hành mà thị trường đã chấp nhận thông qua quan hệ cung - cầu. Cạnh tranh hoàn hảo xảy ra khi có một số lớn doanh nghiệp nhỏ sản xuất một mặt hàng y hệt nhau và sản lượng từng doanh nghiệp quy mô nhỏ không thể tác động đến giá cả thị trường. Cạnh tranh hoàn hảo muốn tồn tại phải có các điều kiện :

- Tất cả các hãng kinh doanh trong ngành đó có quy mô tương đối nhỏ
- Số lượng các hãng kinh doanh trong các ngành đó phải rất nhiều.

Trong điều kiện như vậy không có Công ty nào có đủ sức mạnh để có thể ảnh hưởng đến giá cả của các sản phẩm của mình trên thị trường .Sản phẩm của hãng đưa ra trên thị trường giống nhau tới mức cả người sản xuất và người tiêu dùng cũng khó phân biệt .

+Cạnh tranh không hoàn hảo ,là hình thức cạnh tranh mà ở đó các cá nhân bán hàng hoặc các nhà sản xuất có đủ sức mạnh và thế lực để có thể chi phối giá cả các sản phẩm của mình trên thị trường .

Cạnh tranh không hoàn hảo có hai loại: độc quyền nhóm và cạnh tranh mang tính chất độc quyền.

-Độc quyền nhóm ,tồn tại trong các ngành sản xuất mà ở đó chỉ có một số ít người sản xuất hoặc một số ít người bán sản phẩm. Sự thay đổi về giá của một doanh nghiệp gây ra những ảnh hưởng đáng kể đến nhu cầu đối với sản phẩm của các doanh nghiệp khác và ngược lại. Ở các nước phát triển các ngành công nghiệp có độc quyền nhóm là những ngành như sản xuất ô tô, cao su, chế biến thép ...

-Cạnh tranh mang tính độc quyền là hình thức cạnh tranh mà ở đó những người bán có thể ảnh hưởng đến những người mua bằng sự khác nhau của các sản phẩm mà mình sản xuất ra về hình dáng ,kích thước , chất lượng và nhãn hiệu.Trong nhiều trường hợp, người bán có thể bắt người mua chấp nhận giá sản phẩm do họ định ra .Trong hình thức cạnh tranh này có nhiều người bán và nhiều người mua . Các sản phẩm của người bán về cơ bản là

giống nhau song khác nhau về mẫu mã ,chất lượng, màu sắc ...các hãng kinh doanh thường cố gắng tạo ra các sản phẩm của họ phong phú, có nhiều điểm khác biệt so với các sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Trong ngành công nghiệp cạnh tranh kiểu này, qui mô của doanh nghiệp có thể lớn vừa và nhỏ vì vậy việc nhập và bỏ ngành hàng dễ dàng hơn.

+ Cạnh tranh lành mạnh (healthy competition) là hình thức cạnh tranh lí tưởng, trong sáng , thúc đẩy sản xuất phát triển, không có những thủ đoạn hoặc âm mưu đen tối trong sản xuất, kinh doanh của các nhà doanh nghiệp, thể hiện phẩm chất đạo đức trong kinh doanh không trái với các qui định của các văn bản pháp luật và không đi ngược lại lợi ích xã hội. Việc tính toán thu lợi nhuận trên cơ sở cải tiến, sáng tạo để sản xuất và cung cấp cho xã hội nhiều sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ với chất lượng tốt hơn, giá rẻ hơn , đáp ứng được nhu cầu của người tiêu dùng.

+ Cạnh tranh không lành mạnh (unfair competition): là hình thức cạnh tranh mà trong quá trình sản xuất và kinh doanh các doanh nghiệp luôn có thái độ không trung thực, gian dối như: Biếu xén, hối lộ để dành ưu thế trong kinh doanh; vu khống về chất lượng sản phẩm hàng hoá của đối thủ cạnh tranh; tung ra thị trường sản phẩm kém chất lượng mang nhãn hiệu của đối thủ cạnh tranh; ngăn cản việc phân phối sản phẩm của đối thủ cạnh tranh bằng các hành vi trái pháp luật; sử dụng "**chiến tranh giá cả**" để loại bỏ đối thủ cạnh tranh... các hành vi cạnh tranh không lành mạnh xảy ra trong mọi lĩnh vực và được biểu hiện đa dạng. Một số doanh nghiệp có thể liên kết, thoả thuận ngầm với nhau trong việc đấu thầu hay nhận một hợp đồng sản xuất nào đó. Họ thoả thuận với nhau và phân chia cho từng doanh nghiệp trong từng thời điểm có thể thắng thầu mà rất hợp pháp, khó bị phát hiện, được coi như trường hợp ngẫu nhiên. Ngoài các hành vi cạnh tranh không lành mạnh thuần túy còn xuất hiện các hành vi lạm dụng thế mạnh về kinh tế, tài chính để cạnh tranh thể hiện tính chất "**cá lớn nuốt cá bé**"

+ Cạnh tranh bất hợp pháp (fraudulen competition): là những hành vi của các nhà kinh doanh thực hiện cạnh tranh trái với qui định của pháp luật, đi ngược lại nguyên tắc xã hội, tập quán truyền thống của kinh doanh lành

mạnh, xâm phạm lợi ích của xã hội, của nhà nước, của người tiêu dùng và của các nhà kinh doanh khác.

Cạnh tranh là môi trường tồn tại và phát triển của kinh tế thị trường. Không có cạnh tranh sẽ không có tính năng động và sáng tạo trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Song xã hội dần dần sẽ chỉ chấp nhận hành vi cạnh tranh lành mạnh bằng các phương thức sản xuất và chu chuyển hàng hoá một cách khoa học, hiệu quả chứ không thừa nhận các hành vi cạnh tranh bằng cách dựa vào các thủ đoạn lừa đảo, không trong sáng.

Ở Việt Nam, mặc dù nhà nước chưa xây dựng chính sách cạnh tranh, chưa có luật cạnh tranh nhằm điều chỉnh các quan hệ cạnh tranh trong hoạt động sản xuất kinh doanh, song nền kinh tế thị trường có sự điều tiết của nhà nước đã tác động mạnh tới hệ thống pháp luật buộc nó phải ngày càng hoàn chỉnh. Một số qui phạm pháp luật của nhiều chế định pháp lí thuộc các ngành luật hình sự, kinh tế, dân sự... do nhà nước ban hành trong thời gian qua đã chú trọng điều chỉnh các quan hệ kinh tế - dân sự mang tính cạnh tranh, nhằm ổn định trật tự xã hội, đảm bảo quyền tự do kinh doanh của các chủ thể thuộc mọi thành phần kinh tế, bảo vệ quyền lợi của người sản xuất và tiêu dùng.

### ***1.2 Khả năng cạnh tranh (chất cạnh tranh)***

Trong thập kỉ vừa qua, thế giới kinh doanh sống trong một môi trường mà sự sáo động không ngừng làm cho những nhà quản lý ngạc nhiên. Mọi dự kiến không thể vượt qua quá năm năm. Sự cạnh tranh giữa các quốc gia tăng lên. Hầu hết tất cả các thị trường đều quốc tế hoá. Chỉ những doanh nghiệp có chấp cạnh tranh mới tồn tại được trong môi trường này. Vì vậy, việc nghiên cứu chấp cạnh tranh được sự quan tâm của những người đứng đầu doanh nghiệp.

Nhưng phải hiểu chấp cạnh tranh như thế nào? sự giải thích và giải thích khái niệm đó chưa được thống nhất. Đối với một số, nó là một khả năng đấu tranh với những người cạnh tranh và đánh bại họ. Đối với số khác, nó có nghĩa là phải sản xuất với giá thành thấp, bán với giá thấp trong khi phải giữ cho được chất lượng.

**2. Các chỉ tiêu đánh giá khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp xây dựng trong quá trình dự thầu xây dựng**

**2.1. Chỉ tiêu số lượng công trình trúng thầu và giá trị trúng thầu hàng năm**

Giá trị trúng thầu hàng năm là tổng giá trị của tất cả các công trình mà doanh nghiệp xây dựng đã tham gia đấu thầu và trúng thầu trong năm (*kể cả gói thầu của hạng mục công trình*)

Chỉ tiêu giá trị trúng thầu và số công trình trúng thầu qua các năm cho ta biết một cách khái quát nhất tình hình kết quả dự thầu của các doanh nghiệp xây dựng. Thông qua đó để đánh giá chất lượng thực hiện công tác dự thầu trong năm. Xem xét chỉ tiêu này ta có thể lập bảng sau

**Biểu 1: Tổng hợp và so sánh kết quả dự thầu qua các năm**

Năm	Công trình trúng thầu		Mức tăng trưởng (%)		Giá trị trung bình một công trình trúng thầu
	Số lượng	Giá trị	Số Lượng	Giá trị	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Về việc xem xét theo từng cột: Cột 1 và cột 2 cho biết qui mô trúng thầu hàng năm; cột 3 và cột 4 cho biết mức tăng trưởng qua từng năm được tính toán bằng việc so sánh qui mô của năm sau với năm trước; cột 5 cho biết qui mô giá trị bình quân một công trình trúng thầu biểu hiện khả năng của doanh nghiệp có thể tham gia đấu thầu và trúng thầu các công trình có qui mô lớn hay nhỏ.

**2.2 Chỉ tiêu xác suất trúng thầu**

Chỉ tiêu này được xác định theo hai mặt biểu hiện là:



$$* \text{ Xác suất trúng thầu theo số công trình} = \frac{\text{Tổng số công trình trúng thầu}}{\text{Tổng số công trình đã dự thầu}}$$

$$* \text{ Xác suất trúng thầu theo giá trị} = \frac{\text{Tổng giá trị trúng thầu}}{\text{Tổng giá trị công trình đã dự thầu}}$$

Các chỉ tiêu này cũng được đánh giá theo từng năm . Trên thực tế hai chỉ tiêu này không bằng nhau do giá trị các công trình đấu thầu khác nhau. Việc đánh giá cần căn cứ vào từng kết quả cụ thể

### ***2.3 Chỉ tiêu thị phần và uy tín của doanh nghiệp xây dựng trên thị trường xây dựng .***

Do đấu thầu là một hình thức cạnh tranh đặc thù của các doanh nghiệp xây dựng nên chất lượng của công tác dự thầu, xét cho đến cùng cũng là một trong các biểu hiện chủ yếu khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp . Mặt khác, khả năng cạnh tranh lại được đánh giá thông qua hai chỉ tiêu tổng quát là thị phần và uy tín của doanh nghiệp .

Chỉ tiêu thị phần cũng được đo bằng hai mặt biểu hiện đó là phần thị trường tuyệt đối và thị trường tương đối .

Giá trị SLXL do Doanh nghiệp thực hiện

$$* \text{ Phần thị trường tuyệt đối} = \frac{\text{Giá trị SLXL do Doanh nghiệp thực hiện}}{\text{Tổng giá trị SLXL thực hiện của toàn ngành}}$$

\* Phần thị trường tương đối của doanh nghiệp được xác định trên cơ sở so sánh phần thị trường tuyệt đối của doanh nghiệp với phần thị trường tuyệt đối của một hoặc một số đối thủ cạnh tranh mạnh nhất.

Sự thay đổi của chỉ tiêu thị phần qua các năm cũng sẽ cho phép đánh giá chất lượng của công tác dự thầu trong doanh nghiệp .

***Đối với chỉ tiêu uy tín của doanh nghiệp*** , đây là chỉ tiêu định tính mang tính chất bao trùm . Nó liên quan tới tất cả các chỉ tiêu nêu trên và nhiều

yếu tố khác như: chất lượng xây lắp ,hoạt động Marketing ,quan hệ của doanh nghiệp với các tổ chức khác ...

### **3.Vai trò của việc nâng cao khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu xây dựng .**

#### **3.1 Tăng khả năng và nguồn lực của doanh nghiệp .**

##### **3.1.1 Năng lực về thiết bị xe máy thi công .**

Năng lực về thiết bị và xe máy thi công sẽ được các nhà thầu giới thiệu trong hồ sơ, nó chứng minh cho bên mời thầu biết khả năng huy động nguồn lực về xe máy thi công công trình đáp ứng yêu cầu của chủ đầu tư. Năng lực về thiết bị sẽ được đánh giá qua các nội dung sau:

- Nguồn lực về máy móc thiết bị và xe máy thi công của doanh nghiệp thể hiện thông qua tổng giá trị các tài sản là máy móc thiết bị và xe máy thi công hiện có của doanh nghiệp về số lượng, chủng loại của các máy móc thiết bị đó. Nếu nguồn lực này không đảm bảo doanh nghiệp phải đi thuê phục vụ cho thi công sẽ ảnh hưởng đến khả năng tranh thầu.

- Trình độ hiện đại của công nghệ sản xuất, tức là các máy móc thiết bị công nghệ của doanh nghiệp sử dụng có hiện đại so với trình độ công nghệ hiện tại trong ngành xây dựng hay không.Trình độ hiện đại của công nghệ được thể hiện qua các thông số kỹ thuật về đặc tính sử dụng, công suất và phương pháp sản xuất của công nghệ hoặc có thể đánh giá qua thông số về năm sản xuất, quốc gia sản xuất và giá trị còn lại của máy móc thiết bị .

- Mức độ hợp lý của thiết bị xe máy và công nghệ hiện có, tức là tính đồng bộ trong sử dụng máy móc thiết bị và công nghệ và sự phù hợp trong điều kiện đặc thù về địa lý, khí hậu ,địa chất, nguyên vật liệu... sự phù hợp giữa giá cả và chất lượng của sản phẩm do công nghệ đó sản xuất ra.

Như vậy năng lực về máy móc thiết bị phần nào đó quyết định khả năng cạnh tranh hay khả năng thắng thầu và ngược lại khi doanh nghiệp nâng cao khả năng cạnh tranh của mình cũng có nghĩa là doanh nghiệp đã tăng khả năng về máy móc thiết bị .

Ngoài ra, còn có các khía cạnh khác mà ta không thể nêu hết ra đây.Vấn đề ở chỗ các doanh nghiệp phải phát huy được năng lực thiết bị xe máy hiện có và không ngừng tăng cường để bảo đảm chiến thắng khi dự thầu .

### *3.1.2 Năng lực về tài chính*

Một đặc trưng của ngành xây lắp là cần một lượng vốn rất lớn và vốn bị đọng rất lâu ở các công trình, hay nói cách khác vòng quay của vốn rất chậm. Đặc điểm này dẫn đến thực tế là các Công ty xây dựng phải là những Công ty có nguồn vốn rất dồi dào đủ để trang trải chi phí thi công trong thời gian dài trước khi công trình hoàn thành bàn giao cho bên chủ công trình. Do vậy, năng lực tài chính cũng là một yếu tố quyết định lợi thế của nhà thầu trong quá trình tranh thầu. Năng lực tài chính sẽ được phía mời thầu xem xét ở các khía cạnh sau:

- Quy mô tài chính của doanh nghiệp thể hiện thông qua quy mô vốn kinh doanh.

- Khả năng huy động vốn ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp. Đây là một yếu tố về nguồn lực tài chính đặc biệt quan trọng với doanh nghiệp xây dựng, bởi vì nguồn vốn đáp ứng nhu cầu trong bảo lãnh thực hiện hợp đồng và ứng vốn chủ yếu là vốn vay. Vì vậy khả năng vay vốn dễ hay khó có ảnh hưởng trực tiếp tới khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Đồng thời, việc làm rõ nguồn vốn huy động để thực hiện hợp đồng là một nội dung quan trọng mà doanh nghiệp xây dựng phải trình bày trong hồ sơ dự thầu và chỉ tiêu này được các chủ đầu tư đánh giá rất cao.

Bên cạnh năng lực tài chính thì tình hình tài chính lành mạnh cũng ảnh hưởng tới khả năng thắng thầu của nhà thầu. Tình hình tài chính lành mạnh được thể hiện qua kết quả sản xuất kinh doanh cũng như sự hợp lý và linh hoạt trong cơ cấu tài chính của doanh nghiệp. Một hệ số nợ cao (*hệ số nợ = vốn vay / vốn chủ sở hữu*) sẽ ảnh hưởng xấu tới khả năng huy động vốn cho việc thi công, một hệ số sinh lời của vốn đầu tư cao lại có khả năng tạo uy tín.

Ngược lại, khi doanh nghiệp nâng cao được khả năng cạnh tranh tức là doanh nghiệp có công trình để thi công, nó sẽ tạo ra một kết quả kinh doanh tốt và do đó khả năng tài chính của doanh nghiệp cũng được nâng lên.

Hay nói một cách khác, việc nâng cao khả năng cạnh tranh và năng lực về tài chính có vai trò bổ trợ cho nhau trong hoạt động dự thầu xây dựng.

### *3.1.3 Nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ, công nhân trong Công ty.*

Trước hết, ảnh hưởng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp tới chất lượng của công tác dự thầu thể hiện một cách trực tiếp thông qua việc bố trí nhân lực tại hiện trường. Chất lượng của đội ngũ quản trị viên cao cấp trực tiếp quản lý quá trình thi công cũng như chất lượng và sự phù hợp về cơ cấu ngành nghề của đội ngũ công nhân tham gia thi công công trình. Đó là lý do tại sao bên mời thầu cũng rất chú ý tới chỉ tiêu này khi xét thầu .

Bên cạnh đó, đối với một doanh nghiệp xây dựng năng lực và sự nhanh nhạy của các quản trị viên và chiến lược đấu thầu mà cán bộ lãnh đạo doanh nghiệp theo đuổi quyết định phần lớn khả năng cạnh tranh trong đấu thầu xây lắp nói riêng và chất lượng của công tác dự thầu nói chung.

Với những đòi hỏi đặt ra đối với nguồn nhân lực trong công tác dự thầu như vậy đã làm cho các doanh nghiệp ngày càng phải nâng cao chất lượng của đội ngũ cán bộ công nhân viên trong Công ty nhằm đáp ứng những đòi hỏi của bên chủ đầu tư. Vì vậy, chất lượng đội ngũ công nhân viên ngày càng tăng lên

Nhìn chung, khi đề cập tới mối quan hệ này có thể xem xét trên các phương diện khác nhau nhưng chung quy lại phải thấy rõ vai trò hết sức quan trọng của việc nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ công nhân viên đối với công tác dự thầu trong xây dựng và ngược lại

#### *3.1.4 Nâng cao kinh nghiệm xây lắp .*

Nhân tố này có tác động không nhỏ tới kết quả đánh giá chung của bên mời thầu đối với nhà thầu bởi vì sản phẩm xây dựng được tiêu thụ trước khi tiến hành việc xây lắp tạo ra các sản phẩm này và tài liệu quá khứ của nhà thầu chính là bằng chứng thực tế để nhà thầu khẳng định khả năng và năng lực thi công của mình có thể xây lắp và hoàn thành các công trình có tính chất và qui mô tương tự với công trình đang được đấu thầu với chất lượng đảm bảo. Đối với những công trình có qui mô lớn, yêu cầu kỹ thuật phức tạp thì nhân tố được nhà thầu khá coi trọng và sẽ chiếm một tỉ lệ khá cao trong tổng số điểm đánh giá nhà thầu của bên mời thầu .

Mặt khác, khi doanh nghiệp đã nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, tức là có điều kiện thi công các công trình và như vậy kinh nghiệm xây lắp của doanh nghiệp được nâng lên.

*Tóm lại*, kinh nghiệm xây lắp và khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu có mối quan hệ khăng khít với nhau, bổ trợ cho nhau phát triển.

### ***3.2 Giải quyết tốt quá trình tổ chức thực hiện công tác dự thầu.***

#### ***3.2.1 Đẩy nhanh tiến độ thi công công trình.***

Một công trình xây dựng thường được thực hiện trong thời gian dài (từ 1 đến 5 năm) nên vấn đề quản lý đầu tư rất phức tạp. Mặt khác, việc đầu tư xây dựng một công trình hầu hết không phải phục vụ cho tiêu dùng các nhân, tiêu dùng cuối cùng mà lại nhằm mục đích phục vụ công cộng, đáp ứng nhu cầu đầu tư sản xuất kinh doanh hoặc phát triển nào đó. Do đó, vấn đề đảm bảo chất lượng thi công công trình được chủ đầu tư đánh giá rất cao

Trong bộ hồ sơ dự thầu, tiêu chuẩn tiến độ thi công công trình do nhà thầu đưa ra được chủ đầu tư đánh giá ở hai nội dung chủ yếu sau:

-Xem xét mức độ đảm bảo tổng tiến độ thi công qui định trong hồ sơ mời thầu. Đây là điều mà chủ đầu tư quan tâm nhất. Nếu nhà thầu nào đưa ra được biện pháp tổ chức thi công làm rút ngắn thời gian thi công công trình thì khả năng trúng thầu sẽ cao hơn.

-Xem xét sự hợp lý về tiến độ hoàn thành giữa các hạng mục công trình có liên quan. Lý do mà chủ đầu tư phải xem xét nội dung này là do tiến độ thi công các hạng mục công trình hoặc các phần việc của công trình có liên quan tới việc sử dụng ngay các công trình hoặc hạng mục công trình.

Vì nếu nhà thầu nào đảm bảo được tổng tiến độ thi công mà lại đưa ra được giải pháp thi công hạng mục công trình hợp lý hơn chắc chắn sẽ chiếm ưu thế cạnh tranh trong đầu tư xây lắp.

Như vậy, việc nâng cao tiến độ thi công công trình ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu và ngược lại khi doanh nghiệp đã có được khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu tức là doanh nghiệp đã có được một tiến độ thi công tốt.

#### ***3.2.2 Giải pháp thiết kế thi công công trình.***

Trong hồ sơ mời thầu các dự án đầu tư và xây dựng có những tài liệu: hồ sơ thiết kế kỹ thuật kèm theo bảng tiên lượng, các chỉ dẫn kỹ thuật điều kiện chung và điều kiện cụ thể về kỹ thuật của hợp đồng. Ở đây, ta gọi chung là các yêu cầu kỹ thuật của hồ sơ mời thầu.

Theo quan điểm dự báo chất lượng sản phẩm xây dựng trong quá trình xây lắp cũng như sản phẩm cuối cùng. Do vậy, tiêu chuẩn về khả năng đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật và tính hợp lý của giải pháp kỹ thuật do nhà thầu đưa ra được bên mời thầu coi là một trong các tiêu chuẩn chính để đánh giá, xét chọn nhà thầu. Khi đánh giá về kỹ thuật, thì đặc trưng là tính cơ lý của công trình. Tức là các yếu tố về tuổi thọ, độ tin cậy, độ an toàn của công trình.

- Tuổi thọ của công trình là thời gian mà công trình vẫn giữ được giá trị sử dụng của nó cho tới khi hư hỏng hoàn toàn.

- Độ tin cậy của công trình là khả năng chịu đựng áp lực, độ uốn cong, khả năng chịu lực xoay trước gió bão ... hay nói cách khác là khả năng chịu đựng sự thay đổi đột biến của môi trường.

Độ an toàn của công trình phụ thuộc vào các cấu kiện chịu lực của công trình như không nứt, không bị nún, không thấm không nghiêng ... bảo đảm độ an toàn khi sử dụng.

Bên cạnh đó người ta đánh giá các chỉ tiêu chất lượng, mỹ thuật như sự phù hợp với cảnh quan xung quanh, bố cục vật thể kiến trúc, trang trí nội thất...

Yêu cầu về kỹ thuật là yêu cầu hết sức nghiêm ngặt. Khả năng đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật được nhà thầu thể hiện trong phần thuyết minh biện pháp, các bản vẽ minh họa của hồ sơ dự thầu. Nếu nhà thầu nào phát huy được mọi nguồn lực vốn của mình nhằm đảm bảo thực hiện đúng yêu cầu kỹ thuật và đưa ra được các đề xuất và giải pháp kỹ thuật hợp lý nhất chắc chắn sẽ giành được ưu thế cạnh tranh khi dự thầu.

Như vậy, việc nâng cao khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu sẽ đưa đến cho doanh nghiệp những giải pháp thi công hợp lý và với những giải pháp thi công hợp lý sẽ nâng cao khả năng cạnh tranh trong dự thầu cho doanh nghiệp.

### ***3.3 Giá dự thầu hợp lý.***

Khác với các loại sản phẩm khác, giá cả sản phẩm xây dựng được xác định trước khi nó ra đời và đem ra tiêu dùng. Khi được định giá thông qua dự thầu, giá cả sản phẩm xây dựng chính là giá bỏ thầu hay giá dự thầu của các

nhà thầu được ghi trong hồ sơ dự thầu. Khi xét thầu, do quy luật về hành vi tiêu dùng, bên mời thầu sẽ lựa chọn nhà thầu có mức giá thấp nhất khi đã quy đổi được khả năng đáp ứng của các nhà thầu đối với các tiêu chuẩn khác về cùng một mặt bằng đánh giá. Về nguyên tắc giá dự thầu được tính dựa trên khối lượng công tác xây lắp được lấy ra từ kết quả tiên lượng dựa vào thiết kế kỹ thuật và đơn giá. Do đó, trước hết, để lập được giá dự thầu phải có giải pháp kỹ thuật và tổ chức thi công hợp lý. Trên cơ sở đó, các nhà thầu tính toán để đưa ra được mức giá phải vừa được chủ đầu tư chấp nhận nhưng phải vừa đảm bảo bù đắp chi phí và đạt được mức lãi dự kiến của xây dựng. Để nâng cao tính cạnh tranh của giá dự thầu khi tranh thầu, các nhà thầu cần đưa ra được chiến lược giá phù hợp và chú ý đến việc giảm các chi phí cấu thành giá, đặc biệt là chi phí liên quan đến tổ chức quản lý doanh nghiệp.

## **CHƯƠNG 2**

### **THỰC TRẠNG CÔNG TÁC DỰ THẦU TẠI CÔNG TY XÂY DỰNG VÀ TRANG TRÍ NỘI THẤT BẠCH ĐẰNG**

#### **I. QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH VÀ PHÁT TRIỂN CỦA CÔNG TY XÂY DỰNG VÀ TRANG TRÍ NỘI THẤT BẠCH ĐẰNG.**

##### **1. Quá trình hình thành:**

Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng được thành lập theo quyết định số 149A/ BBXD /TCLĐ do Bộ trưởng Bộ xây dựng ký ngày 26 tháng 3 năm 1993. Là Công ty thành viên của Tổng Công ty xây dựng Hà Nội. Trụ sở của Công ty đóng tại số 1B Hàm Tử Quan - Hoàn Kiếm - Hà Nội. Điện thoại: 8256805 - 8252150; FAX: 84-4-8241073. Tiền thân của Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng là xí nghiệp mộc Bạch Đằng, được thành lập từ năm 1958. Trải qua hơn 40 năm xây dựng và trưởng

thành, đến năm 1993 thì được đổi tên thành Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng. Công ty hoạt động theo giấy phép kinh doanh số 10805 - BXD - TCLĐ ngày 19/3/1993 của trọng tài kinh tế UBND thành phố Hà Nội. Năng lực hành nghề xây dựng theo quyết định số 114 BXD/CSXD ngày 4 tháng 4 năm 1997 với các chức năng nhiệm vụ sau:

- Xây dựng các công trình công nghiệp, các công trình dân dụng và phân bao che các công trình công nghiệp nhóm C.
- Xây dựng các công trình kỹ thuật hạ tầng đô thị và khu công nghiệp, xây dựng các công trình nhà ở và các công trình xây dựng khác.
- Xây lắp các kết cấu công trình.
- Thi công các loại móng công trình.
- Xây dựng các công trình giao thông, bưu điện (*đường, cầu, bến, cảng, các tuyến cáp, đường dây thông tin*).
- Xây dựng các công trình thuỷ lợi (*đê, đập, kênh mương...*).
- Lạo vét và bồi đắp mặt bằng, đào đắp nền, đào đắp công trình.
- Hoàn thiện, trang trí nội ngoại thất công trình.
- Cửa xẻ, gia công đồ gỗ dân dụng và xây dựng.
- Kinh doanh vật tư, vật liệu xây dựng.
- Hoạt động quản lý kinh doanh nhà ở.

## **2. Quá trình phát triển:**

Trải qua 40 năm xây dựng và trưởng thành, với đội ngũ kỹ sư, kiến trúc sư năng động, giàu kinh nghiệm và lực lượng công nhân giỏi tay nghề, cần cù sáng tạo. Những công trình mà Công ty thực hiện đã và đang đáp ứng được nhu cầu ngày càng nâng cao của khách hàng.

Công ty đã tham gia xây dựng và trang trí nhiều công trình lớn như:

- Nhà khách Chính phủ.
- Hội trường Ba Đình.
- Cung văn hoá hữu nghị Việt Xô Hà nội.
- Trung tâm điều hành điện miền Bắc.
- Hội trường Bộ tài chính.
- Rạp xiếc trung ương.
- Khách sạn Tây Hồ.



Kế thừa những truyền thống tốt đẹp của Xí nghiệp mộc Bạch Đằng, từ năm 1993, Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng được thành lập, Công ty đã đặc biệt quan tâm đến chất lượng, đa dạng hoá mẫu mã. Vì vậy mặc dù chuyển sang nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt, Công ty vẫn đứng vững và không ngừng vươn lên. Trong những năm gần đây, Công ty đã thi công các công trình chìa khoá trao tay như:

- Nhà điều hành Công ty May Thăng Long.
- Nhà máy nước ngọt Coca-cola Ngọc Hồi - Hà tây.
- Khu nhà ở cho người nước ngoài Regeney - Hồ tây (245D - Thụy Khuê.
- Nhà máy đèn hình Orion HaNel (*khu công nghiệp kỹ thuật cao Sài Đồng B*).
- Nhà máy thuỷ tinh quang học Pentax (*khu công nghiệp kỹ thuật cao Sài Đồng B*).

- Biệt thự M<sub>2</sub> - Ngoại giao đoàn.
  - Khu nhà ở 1B Hàm Tử Quan - Hoàn Kiếm - Hà nội.
- Ngoài ra, Công ty còn tham gia trang trí nội thất - cải tạo và phục chế:
- Nhà hát lớn Hà Nội.
  - Tham tán kinh tế Liên Bang Nga.
  - Trung tâm kỹ thuật đa ngành.
  - Tham gia thi công nội thất về cửa gỗ, cửa nhôm, tường kính, trang trí cho các công trình có vốn đầu tư nước ngoài như:

Prime Centre 53 Quang trung; Centre Hotel - 44 Lý Thường Kiệt.  
Sheraton Hotel - Hồ tây - Hà nội.

Đặc biệt hơn nữa không chỉ thi công các công trình ở Hà Nội mà Công ty đã mở rộng thị trường, vươn tới các tỉnh, đã thi công và bàn giao:

- Trường phổ thông Nam Hùng - Nghệ An.
- Trường phổ thông cơ sở Đại Thắng - Nam Hà.
- Trường PTTH xã Thụy Việt - Thái Thụy - Thái Bình.
- Nội thất công trình Plaza Hotel - tỉnh Quảng Ninh.

Với ý chí không ngừng nâng cao hoàn thiện sản phẩm với phương châm “**chất lượng là sự sống còn**” và đội ngũ cán bộ công nhân viên giỏi tay nghề,

giàu kinh nghiệm cùng với trang thiết bị máy móc hiện đại Công ty đã đạt được thành tích khả quan trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Tổng khối lượng xây dựng thực hiện trong 5 năm gần đây là:

- Năm 1995 : 35,46 tỉ đồng.
- Năm 1996 : 36,03 tỉ đồng.
- Năm 1997 : 45,23 tỉ đồng.
- Năm 1998 : 35,12 tỉ đồng.
- Năm 1999 : 40 tỉ đồng

## **II. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC DỰ THẦU CỦA CÔNG TY XÂY DỰNG VÀ TRANG TRÍ NỘI THẤT BẠCH ĐẰNG.**

### **1. Tình hình chung về sản xuất kinh doanh của Công ty.**

Là một doanh nghiệp Nhà nước, tuy đã chuyển sang hạch toán kinh tế độc lập từ năm 1993, nhưng Công ty chỉ thực sự tham gia vào quá trình cạnh tranh trực tiếp trên thị trường kể từ cuối năm 1997; khi mà tham gia đấu thầu trở thành phương tiện chính để Công ty ký được hợp đồng xây dựng các công trình.

Như vậy, nếu xét về mặt thời gian hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn Công ty thực sự được đẩy mạnh gần 3 năm trở lại đây. Về kết quả cụ thể, từ năm 1997 đến 1999 Công ty đã thi công xây lắp được hàng loạt các công trình công nghiệp và dân dụng. Số liệu được thể hiện qua bảng sau đây:

**Biểu 2: Bảng danh sách các công trình được thi công năm 1997.**

<b>Số TT</b>	<b>Tên công trình</b>	<b>Giá trị (triệu đồng)</b>
1	Đại học quốc gia Hà nội	1.600
2	Công trình Thái bình	659
3	Đài truyền hình Việt nam	300
4	14 - 16 Hàm long	700
5	Bộ nội vụ - Ban thanh tra	100
6	Đại học ngoại ngữ	600
7	Nhà máy xi măng Nghi sơn	500
8	Các công trình khác	26.835

<b>Tổng</b>		<b>30.694</b>
-------------	--	---------------

(Nguồn: Phòng kế hoạch tổng hợp)

**Biểu 3: Bảng danh sách các công trình được thi công năm 1998**

<b>Số TT</b>	<b>Tên các công trình</b>	<b>Giá trị (triệu đồng)</b>
1	Trường học Lạc thủy - Hoà bình	1.620
2	Trường học sông mã	1.900
3	Trường học Thái bình	1.220
4	Nhà ở công nhân Nghi sơn	1.669
5	Làng quốc tế Thăng long	1.100
6	Sửa chữa trụ sở Công ty máy tính	119
7	Các công trình khác	10.950
<b>Tổng</b>		<b>19.578</b>

(Nguồn: Phòng kế hoạch tổng hợp)

**Biểu 4: Bảng danh sách các công trình được thi công năm 1999**

<b>Số TT</b>	<b>Tên các công trình</b>	<b>Giá trị (triệu đồng)</b>
1	Bể bơi 4 mùa - câu lạc bộ thể chất	1.348,5
2	Nhà khai thác giao dịch bưu điện Bạch thông	584.063
3	Phần ngầm trạm biến áp 110/20 KV bờ hồ	609
4	Trường PTTH Hoài thương	917.889
5	Mỏ trạm biến áp 110/22 KV Yên phụ	835
6	Nhà hiệu Bộ thư viện thí nghiệm - trường PT cấp II, III Phủ thông	524
7	Nhà văn hoá thiếu nhi	3.096
8	Trạm biến áp 110/22 KV Bờ hồ - phần xây dựng	1.980
9	Nhà BN cúm bộ A và nhà ĐTBN lao bệnh viện đa khoa - Bắc ninh	3.622,5

10	Hệ thống cấp nước thị trấn Chi nê	3.029,864
11	Gói thầu số 3 - trường PT cấp II, II Phủ thông	1.817
12	Trang trí nội thất đơn nguyên CD trung tâm phục hồi sức khoẻ Sầm sơn	563
13	Sản xuất và cung cấp lắp đặt bàn ghế cho trường THCS tỉnh Sơn la	439
14	Sản xuất và cung cấp lắp, đặt bàn ghế cho các trường tiểu học tỉnh Sơn la gói thầu số 2	378
15	Sản xuất và cung cấp lắp đặt bàn ghế cho các trường tiểu học tỉnh Sơn la - Gói thầu số 3	336
<b>Tổng</b>		<b>20.589,816</b>

(Nguồn: Phòng kế hoạch tổng hợp)

Ngoài những công trình đã thi công ở trên Công ty còn thi công các công trình khác và thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh gỗ trên thị trường. Công ty đã thực hiện được những chỉ tiêu chính trong các năm. Số liệu được thể hiện trong biểu sau:

**Biểu 5: Bảng kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh từ năm 1997-1999.**

(ĐVT: Triệu đồng)

STT	Các chỉ tiêu chủ yếu	Năm 1997	Năm 1998	Năm 1999
<b>I</b>	<b>Giá trị sản xuất kinh doanh</b>	45.230	35.120	40.000
	1/ Giá trị SXXL (Kể cả vật tư A cấp	30.694	19.578	25.185
	2/ Giá trị SXCN. VLXD (giá hiện hành)	6.050	4.676	5.143
	3/ Giá trị sản xuất kinh doanh khác	8.514	10.866	9.672
<b>II</b>	<b>Tài chính</b>			
	1/ Tổng doanh thu.	14.200	13.601	25.000
	2/ Tổng số nộp ngân sách	173,571	217	112,996
	3/ Lợi tức sau thuế	520,714	651,022	338,989
<b>III</b>	<b>Tiền lương</b>			
	1/ Tổng quỹ lương và BHXH	4.591	2.520	4.000
	2/ Thu nhập BQ đầu người/1 tháng	0,944	0,690	0,750

(Nguồn: Phòng kế hoạch tổng hợp)

Theo bảng kết quả sản xuất kinh doanh giá trị sản xuất kinh doanh năm 1998 đã giảm hơn so với năm 1997 với tỉ lệ giảm tương ứng là 77,6%. Nhưng sang đến năm 1999 giá trị sản xuất kinh doanh đã tăng lên hơn so với năm 1998 với tỉ lệ tăng tương ứng là 113,9%. Việc giá trị sản xuất kinh doanh năm 1999 tăng hơn so với năm 1998 là do Công ty đã thực hiện việc đẩy mạnh sản xuất kinh doanh trong năm này. Bên cạnh đó doanh thu của năm 1998 cũng giảm so với năm 1997 với tỉ lệ giảm tương ứng là 95,8% và sang đến năm 1999 doanh thu lại được tăng lên với tỉ lệ tăng tương ứng 183,8%. Nhờ vào kết quả sản xuất kinh doanh ngày càng tăng, nên đời sống của cán bộ công nhân viên trong Công ty ngày càng được nâng cao thể hiện ở chỉ tiêu thu nhập bình quân hàng tháng. Và số thuế nộp ngân sách cũng được tăng theo các năm. Điều đó thể hiện Công ty có xu hướng phát triển tốt trong những năm tới.

## **2/ Quá trình thực hiện công tác dự thầu của Công ty.**

Kết quả của công tác dự thầu chịu ảnh hưởng không nhỏ của quá trình thực hiện công tác này. Nắm bắt được vị trí của công tác này đối với hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty, nên ngoài việc coi trọng cải tiến cách thức tổ chức quản lý, Ban lãnh đạo Công ty cũng đã lựa chọn những cán bộ có năng lực nhất về các lĩnh vực có liên quan để giao nắm các trọng trách chủ yếu trong việc thực hiện công tác dự thầu.

Về trình tự thực hiện, nhìn chung cũng có thể phân chia thành các bước như đã khái quát ở phần lý luận. để giúp cho việc đánh giá tình hình dự thầu của Công ty, trong phần này tôi sẽ phân tích từng bước quá trình thực hiện công tác dự thầu tại Công ty trong thời gian qua.

### **2.1 Tìm kiếm thông tin về công trình cần đấu thầu.**

Bước công việc này hiện tại do phòng tiếp thị của Công ty đảm nhiệm và đặt dưới sự chỉ đạo trực tiếp của giám đốc Công ty. Để có công trình tham gia đấu thầu xây lắp, Công ty đã sử dụng rất nhiều nguồn thông tin và các cách tiếp cận khác nhau, cụ thể là:

- Thu thập các thông tin quảng cáo về công trình cần đấu thầu trên các phương tiện thông tin đại chúng như báo, tạp chí, tivi... Đồng thời cũng quan

tâm đến các thông tin về những công trình dự định đầu tư trong tương lai gần trên các phương tiện thông tin này, mà chủ yếu là để xác định chủ đầu tư và nguồn vốn đầu.

- Duy trì mối quan hệ với những chủ đầu tư mà Công ty đã từng có công trình được Công ty thi công xây lắp, thông qua chất lượng của những công trình này để có được các thư mời thầu.

- Tạo lập qua hệ với các cơ quan quản lý nhà nước, các cấp chính quyền... Để lấy thông tin về kế hoạch đầu tư của các bộ, ngành cũng như của nhà nước.

- Sử dụng môi giới để tìm kiếm thông tin về các công trình cần đấu thầu. Do ưu điểm của cách này là thường có được các công trình có tính khả thi trong việc tranh thầu lên Công ty đã qui định cụ thể về mức bồi dưỡng hoa hồng cho bên môi giới như sau.

- Đối với công trình thắng thầu mà xác định được hiệu quả thì mức bồi dưỡng là:

+Theo hợp đồng không khoán gọn hoa hồng :nhỏ hơn hoặc bằng 15% giá trị tăng thêm.

+Có hợp đồng khoán gọn hoa hồng cho môi giới: nhỏ hơn hoặc bằng 30% giá trị tăng thêm.

- Đối với các công trình thắng thầu mà chưa xác định được hiệu quả thì mức bồi dưỡng là:

+Theo hợp đồng không khoán gọn: nhỏ hơn hoặc bằng 1,5% doanh thu.

+Có hợp đồng khoán gọn hoa hồng cho môi giới: nhỏ hơn hoặc bằng 2,5% doanh thu.

Sau khi có được thông tin về công trình cần đấu thầu, Công ty cũng thực hiện việc đánh giá để quyết định có tham gia hay không tham gia đấu thầu. Nếu tham gia sẽ thực hiện các bước công việc tiếp theo.

**2.2 Tiếp xúc ban đầu với bên chủ đầu tư và tham gia sơ tuyển (nếu có)**

Khi có quyết định về việc tham gia đấu thầu, Công ty sẽ cử người để thực hiện theo dõi suốt quá trình, dự thầu công trình và tiếp xúc với chủ đầu tư. Bên cạnh việc tìm hiểu các thông tin như: thời gian bán hồ sơ mời thầu, các yêu cầu về sơ tuyển, việc tổ chức hội nghị tiền đấu thầu... đồng thời Công

ty cũng kết hợp với việc quảng cáo, gây uy tín ban đầu với chủ đầu tư, tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tham gia đấu thầu sau này.

Nếu công trình có nhu cầu tổ chức sơ tuyển thì thông thường Công ty chuẩn bị sẵn các bộ hồ sơ sơ tuyển để nộp ngay khi cần. Kèm theo hồ sơ sơ tuyển Công ty sẽ cung cấp cho chủ đầu tư catalo nhằm giới thiệu về năng lực và uy tín của mình.

Tuy nhiên, trong bước công việc này Công ty chưa chú trọng thực hiện các thu nhận và phân tích các thông tin toàn diện về thị trường cũng như các đối thủ cạnh tranh. Do đó, khi lập hồ sơ dự thầu Công ty chỉ căn cứ chủ yếu vào các yếu tố nội tại của mình nên ảnh hưởng không nhỏ đến tính cạnh tranh khi đưa ra các giải pháp kỹ thuật, thi công cũng như giá dự thầu.

### ***2.3 Chuẩn bị và lập hồ sơ dự thầu.***

Đây là bước công việc chủ yếu trong toàn bộ quá trình dự thầu của Công ty. Trước khi lập hồ sơ dự thầu, công việc chuẩn bị đều được thực hiện chu đáo với các phần việc như: làm rõ các nội dung yêu cầu trong hồ sơ dự thầu, khảo sát và thăm hiện trường, phân công nhiệm vụ cụ thể cho từng bộ phận tham gia lập hồ sơ, thực hiện các thủ tục... trong đó Công ty đặc biệt quan tâm đến các công việc sau:

- Bố trí các cán bộ, chuyên gia giỏi có kinh nghiệm đi khảo sát thực tế công trình để tìm hiểu thêm về yêu cầu kỹ thuật của công trình kết hợp với việc tìm kiếm nguồn cung ứng các yếu tố đầu vào, chủ yếu là vật tư nguyên liệu nhằm tạo thêm căn cứ để đảm bảo tính cạnh tranh của hồ sơ dự thầu.

- Liên hệ với ngân hàng nơi Công ty mở tài khoản - ngân hàng Ba Đình để xin cung cấp bảo lãnh dự thầu theo yêu cầu của chủ đầu tư. Đây là công việc quan trọng vì nó sẽ bảo đảm tính pháp lý cho hồ sơ dự thầu. Khi các công việc chuẩn bị đã hoàn tất, các bộ phận được giao nhiệm vụ sẽ tiến hành lập hồ sơ dự thầu.

- Mặc dù đã xác định được sự cần thiết của việc khảo sát thị trường, song với việc phải kiêm nhiệm nhiều việc, nên với một số công trình nằm tại địa bàn xa trụ sở thì việc khảo sát các yếu tố ảnh hưởng tới giá dự thầu: Đơn giá vật liệu địa phương, các nguồn cung cấp vật liệu, nhân công tại chỗ... có lúc chưa thật tốt đặc biệt là giá nguyên vật liệu nên nhiều khi đưa vào phần

tính giá một đơn giá cao hơn mặt bằng giá hiện tại, tại địa phương nơi đặt công trình, vì vậy ảnh hưởng tới khả năng cạnh tranh của giá dự thầu.

\* Về việc chuẩn bị các tài liệu thông tin chung:

Các tài liệu như hồ sơ tư cách pháp nhân, giới thiệu chung về Công ty, số liệu tài chính, nhân lực, năng lực máy móc thiết bị, công nghệ, kinh nghiệm thi công và ưu điểm về chất lượng... trong một vài năm gần đây sẽ được bộ phận tiếp thị căn cứ vào đặc điểm, yêu cầu của công trình để có sự lựa chọn bố trí hợp lý, đáp ứng yêu cầu của chủ đầu tư.

\* Về việc lập biện pháp thi công:

Các kỹ sư, kiến trúc sư của phòng kỹ thuật thi công sẽ căn cứ vào thông tin từ việc khảo sát hiện trường và các yêu cầu kỹ thuật trong hồ sơ mời thầu để tiến hành kiểm tra lại thiết kế kỹ thuật mà bên mời thầu cung cấp, phát hiện kịp thời những bất hợp lý và đưa ra các giải pháp kỹ thuật để điều chỉnh, nâng cao uy tín của Công ty với chủ đầu tư. Bên cạnh đó, cũng tiến hành thiết kế nếu như Công ty đảm nhận công việc này.

Trong việc lập biện pháp thi công, các cán bộ phòng kỹ thuật thi công luôn cố gắng đưa ra các giải pháp bố trí thi công hợp lý và có tính khả thi. Đồng thời rút ngắn tiến độ thi công công trình, coi đây là một yếu tố để cạnh tranh. Tuy nhiên, Công ty cũng chưa có khả năng thiết kế lại bản vẽ thiết kế kỹ thuật với yêu cầu về kỹ thuật - mỹ thuật hợp lý hơn mang tính độc đáo để làm phương tiện cạnh tranh khi tranh thầu.

\* Về việc lập giá dự thầu:

Công việc này sẽ do cán bộ phòng tiếp thị của Công ty đảm nhiệm. Toàn bộ việc lập giá được tiến hành lập theo trình tự sau:

(1) Dựa vào bản tiên lượng trong hồ sơ mời thầu, phòng tiếp thị phối hợp với phòng kỹ thuật thi công sẽ xác định số lượng các loại công tác xây lắp (n) và khối lượng tương ứng của từng loại công tác xây lắp ( $Q_i$ ) cần thiết cho việc thi công công trình.

(2) Tính toán đơn giá của một đơn vị khối lượng cho từng công tác xây lắp ( $\text{ĐG}_i$ ). Trong đơn giá này cũng phân chia thành các khoản mục chi phí sau:

+ Chi phí trực tiếp ( $T_i$ ): Bao gồm ba loại chi phí.

- Chi phí nhân công ( $\text{NC}_i$ ).



- Chi phí vật liệu ( $VL_i$ ).
- Chi phí máy thi công ( $M_i$ ).

$$T_i = VL_i + NC_i + M_i$$

- + Chi phí chung ( $C_i$ ).
- + Lãi dự kiến của Công ty ( $L_i$ ).
- + Thuế VAT ( $Th_i$ ).

$$\text{Vậy: } \text{ĐG}_i = T_i + C_i + L_i + Th_i$$

Khi dự thầu để đảm bảo khả năng cạnh tranh thì trước hết giá dự thầu phải phù hợp với giá xét thầu của chủ đầu tư. Thông thường xét giá thầu được chủ đầu tư đưa ra căn cứ vào giá dự toán xây lắp công trình mà chủ đầu tư tính toán dựa trên khối lượng công tác xây lắp và định mức sử dụng cũng như đơn giá do Nhà nước qui định. Do vậy, để tính toán đơn giá dự thầu cho từng công tác xây lắp, cán bộ phòng tiếp thị của Công ty cần phải căn cứ vào định mức do Nhà nước qui định, cụ thể:

- Mức chi phí vật liệu, nhân công và máy thi công được tính theo “định mức dự toán xây dựng cơ bản” do Bộ xây dựng thống nhất ban hành.

- Đơn giá vật liệu lấy theo giá định mức do UBND tỉnh - Thành phố ban hành (nếu có) hoặc theo thông báo giá của liên Sở xây dựng - Tài chính của địa phương nơi công trình tại thời điểm tính giá và cân đối với khả năng tự cung ứng nguồn vật liệu của Công ty có thể cung cấp được để đưa ra giá cạnh tranh nhất.

- Đơn giá công nhân lấy theo bảng lương qui định của Nhà nước, có điều chỉnh hệ số (nếu có).

- Đơn giá ca máy thi công lấy theo bảng giá ca máy do Bộ xây dựng ban hành.

- Chi phí chung: Căn cứ vào điều kiện cụ thể của công trình và kinh nghiệm trình độ, quản lý của Công ty.

- Thuế: Căn cứ vào qui định của Nhà nước vào thời điểm đặt giá.

Từ những căn cứ trên, phòng thị trường sẽ tính toán được cụ thể đơn giá cho từng loại công tác xây lắp. Để thấy rõ hơn ta sẽ xét một ví dụ về tính toán đơn giá cho một công tác xây lắp cụ thể theo cách tính hiện nay tại Công ty.

Ví dụ: Tính đơn giá cho  $1m^2$  xây tường.

Trước hết, đối với khoản mục chi phí trực tiếp thì căn cứ vào “định mức dự toán xây dựng cơ bản” theo quyết định của Bộ xây dựng để xác định mức hao phí nguyên vật liệu, nhân công và máy thi công cho  $1m^3$  xây tường.

**Biểu 6: Định mức công tác xây dựng.**

DVT:  $1m^2$ .

<b>Công tác xây lắp</b>	<b>Thành phần hao phí</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Định mức</b>
Xây tường	- Vật liệu		
	+ Gạch	Viên	643
	+ Vữa	$m^3$	0,23
	+ Cây chống	cây	1,62
	+ Gõ ván	$m^2$	0,01
	+ Dây	Kg	0,46
	- Nhân công 3,5/7	Công	2,43
	- Máy thi công		
	+ Máy trộn	ca	0,036
	+ Máy vận thăng	ca	0,04

(Nguồn: Phòng kỹ thuật thi công)

Trong đó định mức vữa là:

**Biểu 7: Bảng định mức cấp phối vữa tam hợp cát đen.**

DVT:  $1m^3$

<b>Thành phần hao phí</b>	<b>Đơn vị</b>	<b>Định mức</b>
Xi măng P30	Kg	319,26
Vôi cục	Kg	44,88
Cát đen	$m^3$	1,07

(Nguồn: Phòng kỹ thuật thi công)

Sau khi xác định mức hao phí sẽ tiến hành xác định đơn giá cho từng loại chi phí.

- Đơn giá nhân công lấy theo công nhân nhóm 1, bảng lương A6 và được nhân với hệ số 1,2 theo thông tư của Bộ xây dựng.

- Đơn giá ca máy thi công được lấy theo bảng giá ca máy do Bộ xây dựng ban hành.

- Đơn giá nguyên vật liệu được tính theo giá mua vào của Công ty.

Từ đó, xác định chi phí trực tiếp cho  $1m^2$  xây tường như sau:

**Biểu 8: Bảng chi phí trực tiếp cho  $1m^2$  xây tường**

DVT:  $1m^2$

TT	Thành phần chi phí	Đơn vị	Hệ số	Định mức	Đơn giá	Thành tiền (đồng)
I	Vật liệu					
1	Vữa	m <sup>3</sup>				
	- Xi măng	Kg	0,23	319,26	850	62.415,33
	- Vôi cục	Kg	0,23	44,88	320	3.303,17
	- Cát đen	m <sup>3</sup>	0,23	1,07	35.000	8.613,5
2	Gạch	Viên		643	320	205.760
3	Cây chống	Cây		1,62	8.200	13.284
	Chi phí vật liệu (VL <sub>i</sub> )					305.096
II	Nhân công					
1	Nhân công 3,5/7	Công	1,2	2,43	10.809	31.525,2
	Chi phí nhân công (NC <sub>i</sub> )					31.525,2
III	Máy thi công					
1	Máy trộn	ca		0,036	45.294	1.630,58
2	Máy vận thăng	ca		0,04	54.495	2.179,8
	Chi phí máy thi công (M <sub>i</sub> )					3.810,38
	Cộng chi phí trực tiếp (T <sub>i</sub> )					340.431,58

(Nguồn: Phòng kỹ thuật thi công)

Phần chi phí chung, lãi và thuế được tính theo tỉ lệ qui định. Đây là công trình dân dụng nên theo thông tư của Bộ xây dựng thì tỉ lệ này được qui định như sau:

- Chi phí chung: 55%.
- Thu nhập chịu thuế tính trước: 5,5%
- Thuế GTGT: 10%.

Vậy:

+ Chi phí chung cho 1m<sup>2</sup> xây tường là:

$$C_i = NC_i \times 55\% = 31.525,2 \times 0,55 = 17.338,68.$$

+ Thu nhập chịu thuế tính trước cho 1m<sup>2</sup> xây tường:

$$L_i = (T_i + C_i) \times 5,5\% = (340.431,58 + 17.338,68) \times 0,055 = 19.677,374$$

+ Thuế GTGT tính cho 1m<sup>2</sup> xây tường là

$$Th_i = (T_i + C_i + L_i) \times 10\% = 377.447,8 \times 0,1 = 37.744,78^d.$$

Cộng gộp các khoản mục chi phí ta được đơn giá cho 1m<sup>2</sup> xây tường là:

$$\text{ĐG}_i = T_i + c_i + L_i + \text{Th}_i = 415.192,58^d.$$

(3) Tính toán giá dự thầu của từng loại công tác xây lắp.

$$\text{Gdt}_i = Q_i \times \text{ĐG}_i.$$

Nếu giả sử 1 công trình xây dựng có khối lượng công tác xây tường là 1000 m<sup>2</sup> thì giá dự thầu của công tác để xây lắp công trình đó là.

$$\text{Gdt}_i = 1000 \times 415.192,58 = 415.192.580^d.$$

(4). Tổng hợp giá dự thầu của từng loại công tác xây lắp để có được giá dự thầu của toàn bộ công trình:

$$\text{Gdt} = \sum_{i=1}^n \text{Gdt}_i$$

Nhìn chung, việc tính giá thầu của Công ty ở trên hợp lý. Tuy nhiên trong quá trình tính giá vẫn còn bộc lộ một số hạn chế làm ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của giá dự thầu. đó là:

- Đơn giá xe máy thiết bị thi công được lấy theo đơn giá chung của ngành, chưa lập được bộ đơn giá riêng trong đó tính tới giá trị còn lại các thiết bị có sẵn của Công ty nên giá dự thầu đưa ra càng cao, không mang tính cạnh tranh.

- Khi thực hiện giảm giá để tăng khả năng cạnh tranh, Công ty thường giảm chi phí chung phân bổ cho công trình hoặc giảm tỉ lệ lãi dự kiến. Tuy nhiên việc giảm này chỉ căn cứ vào phán đoán chủ quan của Công ty mà chưa kết hợp với đánh giá về môi trường bên ngoài đặc biệt là về các đối thủ cạnh tranh, nên dẫn tới việc bỏ giá thấp quá mức cần thiết nên nếu trúng thầu thì Công ty sẽ thực hiện không hiệu quả.

Ngoài ra trong bước lập hồ sơ dự thầu Công ty còn thiếu những cán bộ giỏi về chuyên môn, có kiến thức về kinh tế tài chính, sử dụng thành thạo thiết bị để có thể vừa lập biện pháp thi công vừa tính toán giá dự thầu hợp lý. Bên cạnh đó hầu hết các cán bộ tham gia lập hồ sơ dự thầu đều hạn chế về trình độ ngoại ngữ nên những dự án đấu thầu Quốc tế thường được triển khai chậm vì mất thời gian dịch thuật, không tìm hiểu được hết các yêu cầu của hồ sơ mời thầu.

#### ***2.4- Nộp hồ sơ dự thầu và tham gia mở thầu.***

Sau khi các bộ phận tham gia lập hồ sơ dự thầu hoàn tất nhiệm vụ của mình, phòng tiếp thị sẽ hoàn thành và đóng gói hồ sơ dự thầu để nộp cho bên mời thầu. Thông thường ngày cuối cùng trong thời hạn nộp thầu cũng là ngày mở thầu, bên mời thầu sẽ mời các nhà thầu tham gia mở thầu công khai để xem xét tính cách hợp pháp của hồ sơ mời thầu và thông báo hai chỉ tiêu chính là giá cả và tiến độ thi công.

Trong thời gian chờ đánh giá hồ sơ dự thầu, nếu bên mời thầu có công văn yêu cầu Công ty lý giải những vấn đề trong hồ sơ dự thầu thì Công ty sẽ khẩn trương có công văn giải đáp để giữ uy tín với chủ đầu tư và phát huy tối đa khả năng cạnh tranh của hồ sơ dự thầu. Ngoài ra, khi sắp hết hạn có hiệu lực của hồ sơ dự thầu mà Công ty đã nêu trong hồ sơ dự thầu thì Công ty có thể gửi công văn yêu cầu chủ đầu tư cho biết thời gian có thể công bố kết quả trúng thầu và gia hạn thêm thời hạn của hồ sơ dự thầu ( nếu thấy cần thiết).

#### ***2.5 Ký kết hợp đồng thi công ( nếu trúng thầu) và theo dõi việc thực hiện hợp đồng.***

Ngay khi nhận được kết quả trúng thầu, Công ty sẽ có công văn gửi cho phía chủ đầu tư để chấp nhận việc thực hiện thi công và thoả thuận ngày, giờ, địa điểm cụ thể để thực hiện việc ký kết hợp đồng. Tiến hành chuẩn bị xin bảo lãnh hợp đồng theo yêu cầu của chủ đầu tư và đôn đốc các bộ phận có liên quan rà soát lại kế hoạch huy động các nguồn lực cho việc thi công công trình, tạo điều kiện thuận lợi cho việc đàm phán và ký kết hợp đồng thi công.

Ký kết xong hợp đồng, Công ty nhanh chóng triển khai thi công công trình và lúc này các cán bộ phòng tiếp thị đảm nhận công tác dự thầu sẽ có nhiệm vụ theo dõi về thi công và làm cầu nối giữa công trường và chủ đầu tư, đề xuất kịp thời các vấn đề liên quan đến việc thực hiện hợp đồng đặc biệt là các vấn đề ảnh hưởng đến chất lượng và tiến độ thi công công trình. Đồng thời, thực hiện nhiệm vụ quyết toán với chủ đầu tư để thu hồi vốn. Trong công tác này do chưa gắn chặt được trách nhiệm và quyền lợi nên đã để xảy ra tình trạng các cán bộ đảm nhiệm công việc này chưa nhiệt tình, chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao dẫn tới một số công trình đã hoàn thành trong năm 1999 nhưng sang đến năm 2000 vẫn chưa thu hồi được vốn. Điều này ảnh hưởng không tốt đến tình hình tài chính của Công ty.

### **3. Phân tích một số yếu tố tác động tới hoạt động dự thầu của Công ty .**

#### **3.1 Đặc điểm về ngành nghề kinh doanh và thị trường hoạt động.**

Theo giấy phép hành nghề kinh doanh số: 10805/BXD-TCLĐ ngày 19 tháng 3 năm 1993 của trọng tài kinh tế UBND Thành phố Hà Nội. Năng lực hành nghề xây dựng của Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng theo quyết định số 114 BXD/CSXD ngày 4 tháng 4 năm 1997 với các chức năng như sau:

-Xây dựng các công trình công nghiệp, các công trình dân dụng và phần bao che các công trình công nghiệp thuộc nhóm C.

- Xây dựng các công trình kỹ thuật hạ tầng đô thị và khu công nghiệp, xây dựng các công trình nhà ở và các công trình xây dựng khác.

-Xây lắp các kết cấu công trình.

- Thi công các loại máy công trình.

- Xây dựng các công trình giao thông, Bưu điện ( Đường, cầu, bến cảng, các tuyến cáp, đường dây thông tin).

- Xây dựng các công trình thủy lợi ( Đê, đập, kênh mương ...).

- Nạo vét và bồi đắp mặt bằng, đào đắp nền, đào đắp công trình.

- Hoàn thiện, trang trí nội ngoại thất công trình.

- Cưa xẻ ,gia công đồ gỗ dân dụng và xây dựng.

-Kinh doanh vật tư ,vật liệu xây dựng.

-Hoạt động quản lý kinh doanh nhà ở.

Như vậy: Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng có ngành nghề kinh doanh rộng tạo ra khả năng nhận thầu thi công và thực hiện khá đa dạng về các chủng loại công trình và chủng loại công việc xây dựng. Cùng với điều đó, đối tượng phục vụ của Công ty cũng đa dạng tương ứng và thuộc nhiều khu vực khác nhau nên trong quá trình tìm kiếm thông tin và tạo lập mối quan hệ cần nắm bắt các đặc điểm khác biệt và có biện pháp tiếp thị phù hợp với từng đối tượng phục vụ.

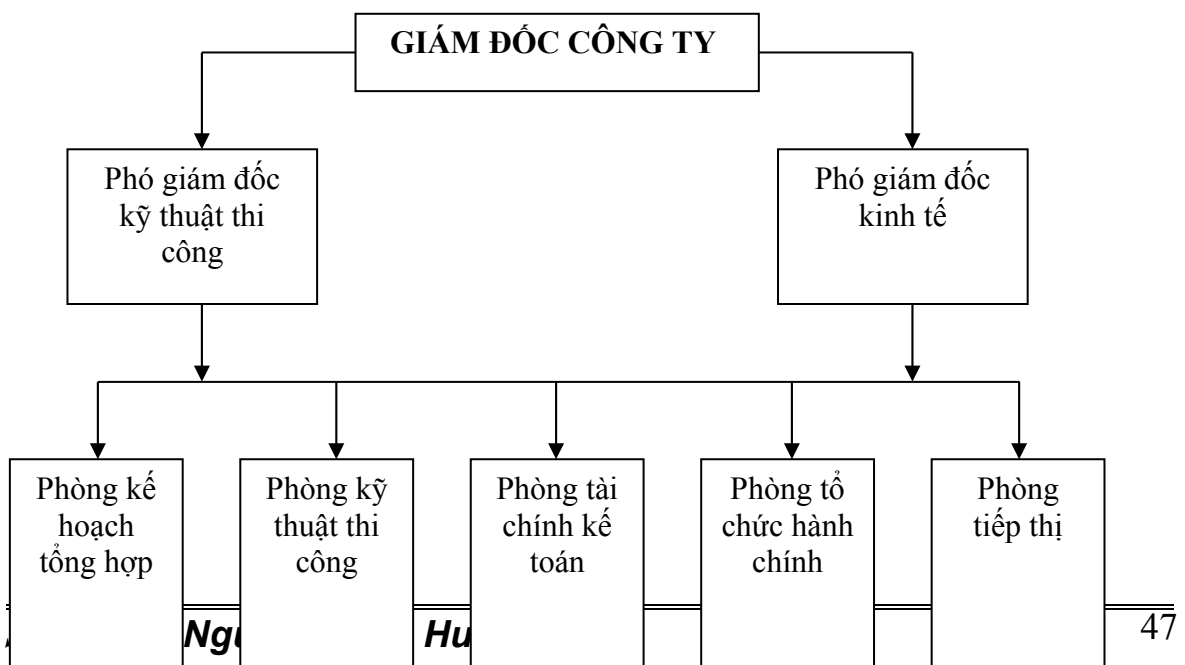
Với ngành nghề kinh doanh tương đối rộng nên Công ty có thể tham gia nhiều hạng mục công trình khác nhau vì vậy xác suất trúng thầu sẽ tăng lên, làm tăng khả năng cạnh tranh trong dự thầu của Công ty.

Về khía cạnh thị trường, những năm gần đây do yêu cầu của sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá và sự tích lũy trong dân được cải thiện nhờ thu nhập ngày càng tăng lên. Điều này làm cho hoạt động xây dựng tại Việt Nam diễn ra rất sôi động, tạo nhiều cơ hội kinh doanh cho các đơn vị xây lắp nói chung và Công ty nói riêng. Mặt khác, đường lối đổi mới đúng đắn của Đảng và Nhà nước đã đem lại sự khởi sắc cho hệ thống doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp xây dựng nói riêng làm xuất hiện nhiều doanh nghiệp xây dựng mạnh nằm trong Tổng Công ty lớn như: Tổng Công ty xây dựng Hà Nội, Tổng Công ty xuất nhập khẩu xây dựng (VINACONEX), Tổng Công ty xây dựng và phát triển hạ tầng (LICOGI); Tổng Công ty xây dựng Sông Đà... và sự tham gia của các doanh nghiệp xây dựng nước ngoài đã làm cho tính cạnh tranh trên thị trường xây dựng Việt nam trở lên ngày càng gay gắt, đặt ra nhiều thách thức trong việc cạnh tranh giành cơ hội bao thầu xây lắp của Công ty.

### ***3.2 Đặc điểm về cơ cấu tổ chức quản lý và cơ cấu tổ chức sản xuất.***

#### ***3.2.1 Cơ cấu tổ chức quản lý:***

Sơ đồ 2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức quản lý



Toàn bộ cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty Xây dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng được thể hiện ở sơ đồ trên. Theo sơ đồ này có thể thấy, bộ máy tổ chức quản lý của Công ty được thiết lập theo kiểu cơ cấu tổ chức trực tuyến chức năng. Nghĩa là, trong Công ty, Giám đốc là người lãnh đạo cao nhất và nắm quyền ra quyết định về tất cả các vấn đề sản xuất kinh doanh của Công ty. Giúp việc và tham mưu cho Giám đốc gồm có hai Phó giám đốc và các phòng chức năng. Các phòng chức năng có trách nhiệm tham mưu cho hệ thống trực tuyến. Những quyết định quản lý do các phòng chức năng nghiên cứu, đề xuất khi được Giám đốc thông qua mới biến thành mệnh lệnh được truyền đạt từ trên xuống dưới theo tuyến đã quy định.

Chức năng, nhiệm vụ cụ thể của từng bộ phận cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý của Công ty như sau:

- Giám đốc Công ty: Là người lãnh đạo cao nhất, quán xuyến các công việc cho các Phó giám đốc và các phòng chức năng. Giám đốc Công ty là người chịu trách nhiệm trước Tổng Công ty về việc thực hiện kế hoạch được giao và điều hành chung mọi hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Phó giám đốc Công ty: Có hai Phó giám đốc Công ty giúp việc cho Giám đốc, trong đó:

+ Một Phó giám đốc kỹ thuật thi công: Giúp giám đốc Công ty về các mặt giải pháp kỹ thuật, chất lượng, tiến độ, an toàn các công trình do Công ty thi công, giúp Giám đốc Công ty trong việc lập kế hoạch theo dõi, quản lý vật tư, máy móc thiết bị, công nghệ xây dựng... thay mặt Giám đốc Công ty điều hành khi giám đốc đi vắng.

+ Một phó Giám đốc kinh tế: Giúp Giám đốc Công ty trong công tác kinh tế kế hoạch, định mức, đơn giá dự toán và tiền lương, công tác hạch toán kinh tế, công tác tiếp thị, đấu thầu, thu hồi vốn.

- Phòng tổ chức hành chính: có nhiệm vụ nghiên cứu cải tiến tổ chức quản lý, xây dựng các chức năng và nhiệm vụ cho các bộ phận, thực hiện tuyển chọn, đề bạt sử dụng cán bộ, lập kế hoạch về nhu cầu lao động, đào tạo, phục vụ kịp thời cho nhu cầu thực hiện nhiệm vụ sản xuất kinh doanh.



- Phòng kế hoạch tổng hợp: có nhiệm vụ lập kế hoạch ngắn hạn và dài hạn báo cáo về Tổng Công ty triển khai thực hiện kế hoạch trong nội bộ Công ty, nắm bắt và khai thác các thông tin về hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

- Phòng tài chính kế toán: Có nhiệm vụ quản lý về mặt tài chính, cung cấp tài chính cho hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty cũng như các xí nghiệp và các đội sản xuất trực thuộc. Lập báo cáo tài chính hàng kỳ, theo dõi sự biến động về tài chính, đảm bảo thực hiện tiết kiệm và kinh doanh có lãi.

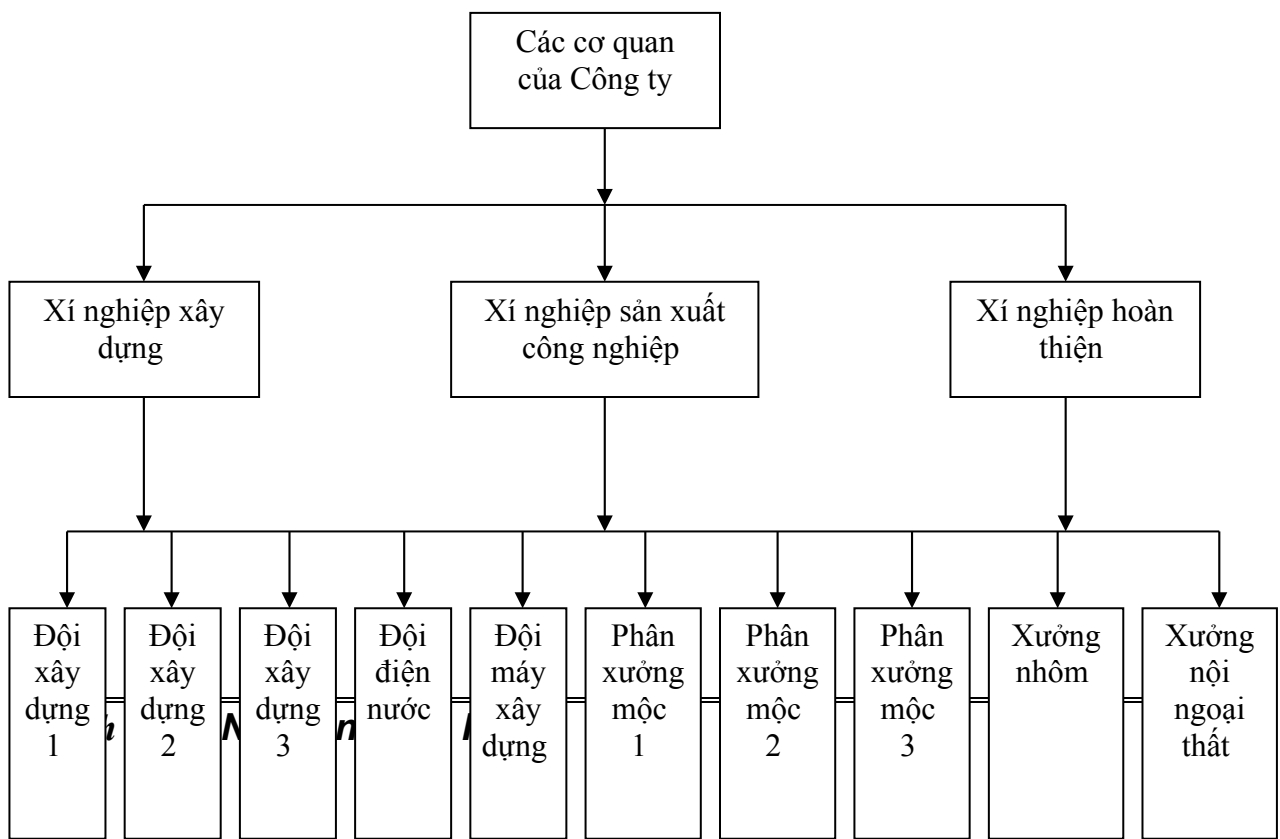
- Phòng tiếp thị: có nhiệm vụ thu thập thông tin về các công trình cần đấu thầu trên các phương tiện thông tin đại chúng sau đó phân tích để lập hồ sơ dự thầu. Phòng này có nhiệm vụ chuyên trách về vấn đề đấu thầu.

- Phòng kỹ thuật thi công: Có nhiệm vụ thiết lập các giải pháp thi công và tiến độ thi công cho các hạng mục công trình. Thiết kế các bản vẽ kỹ thuật của các công trình.

Qua sơ đồ ta thấy cơ cấu tổ chức quản lý của Công ty được thiết lập theo kiểu trực tuyến chức năng, đã giúp cho quá trình xử lý công việc được chuyên môn hoá và như vậy các vấn đề được xử lý một cách nhanh chóng. Điều này ảnh hưởng tốt đến công tác dự thầu của Công ty.

### 3.2.2 - Cơ cấu tổ chức sản xuất.

Sơ đồ3: Cơ cấu tổ chức sản xuất kinh doanh của Công ty.



Như vậy: Công ty gồm có 3 xí nghiệp, trực thuộc các xí nghiệp là các đội và các phân xưởng. Cụ thể các bộ phận có chức năng và nhiệm vụ như sau:

+ Cơ quan Công ty: Có nhiệm vụ quản lý mọi hoạt động sản xuất kinh doanh của Công ty.

+ Xí nghiệp xây dựng: có nhiệm vụ thực hiện các hoạt động thi công xây lắp các công trình, trực thuộc nó có 5 đội độc lập đó là: Đội xây dựng số 1, đội xây dựng số 2, đội xây dựng số 3 và đội điện nước, đội máy xây dựng.

Ba đội xây dựng nhận các công trình từ Công ty sau đó thực hiện hạch toán gần như độc lập về giá trị và lãi của các công trình. Các đội này được sự trợ giúp của các đội khác và các phân xưởng khác.

Hai đội: Đội điện nước và đội máy xây dựng đảm nhiệm các công việc thuộc về máy móc thi công công trình và công tác điện nước phục vụ công trình.

+ Xí nghiệp sản xuất công nghiệp: Có nhiệm vụ sản xuất các vật liệu xây dựng phục vụ cho các đội thi công công trình, đồng thời nó cũng thực hiện hoạt động kinh doanh trên thị trường. Đặc biệt với thế mạnh về sản xuất gỗ nên xí nghiệp này bao gồm 3 phân xưởng mộc, thực hiện việc gia công các đồ gỗ xây dựng và dân dụng. Và một xưởng nhôm thực hiện việc sản xuất và lắp đặt các loại khung cửa nhôm cho công trình.

+ Xí nghiệp hoàn thiện: Có nhiệm vụ thực hiện khâu cuối cùng của quá trình thi công công trình. Nó hoàn thiện về mặt kỹ thuật, chất lượng cũng như mẫu mã của công trình.

Như vậy, trực tiếp tham gia thi công trên các công trường là các xí nghiệp và các đội. Do sản phẩm xây dựng có tính đơn chiếc nên quá trình sản xuất không ổn định, tổ chức sản xuất phải đảm bảo tính linh hoạt cao để có thể thực hiện thi công nhiều công trình cùng một lúc vì vậy các đội này được tổ chức theo hình thức đội chuyên môn hoá. Đây là một điều kiện thuận lợi cho Công ty khi tham gia đấu thầu.

**3.3- Đặc điểm về lao động tiền lương.**

Do đặc điểm của ngành xây dựng là: Hoạt động sản xuất kinh doanh theo mùa vụ và công trình do đó số lượng công nhân trong Công ty được bao gồm 2 nhóm: Những cán bộ công nhân trong danh sách và lượng cán bộ công nhân viên đi thuê ngoài. Việc trả lương cho cán bộ công nhân viên còn phụ thuộc vào các công trình trúng thầu và nhóm cán bộ công nhân. Số liệu về số cán bộ công nhân và tiền lương của họ qua các năm được thể hiện trong biểu sau”:

**Biểu 9: Bảng lao động và tiền lương**

TT	Lao động và tiền lương	Đơn vị	Năm 1997	Năm 1998	Năm 1999
1	Tổng số CBCNV trong danh sách	Người	142	130	140
2	Tổng số CBCNV sử dụng	Người	405	280	450
3	Tổng quỹ lương và BHXH	1000	4.591.000	2.520.000	4.000.000
4	Thu nhập BQ đầu người/1 tháng	1000	944.	690	750

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Qua bảng trên ta thấy số công nhân trong danh sách năm 1998 giảm so với năm 1997, với tỷ lệ giảm tương ứng là 91,6% nhưng sang đến năm 1999 số công nhân này lại tăng lên với tỷ lệ tăng là 107,5%. Nói chung lượng công nhân trong danh sách này là giảm qua từng năm.

Lượng cán bộ công nhân sử dụng, đặc biệt giảm vào năm 1998 chỉ còn có 280 người. Nhưng sang đến năm 1999 số công nhân này đã tăng lên là 450 người.

Do đặc điểm hoạt động sản xuất kinh doanh xây dựng nên lượng công nhân trong Công ty cũng có sự thay đổi theo thời gian và theo các công trình. Lượng công nhân được chia làm hai loại:

Lượng công nhân trong danh sách: do được đào tạo tốt nên số này là nòng cốt cho việc thực hiện các công trình thi công.

Lượng công nhân thuê ngoài: với các công trình thực hiện ở các địa phương xa Công ty thì Công ty phải thuê công nhân, chất lượng loại công nhân này không cao, do đó phần nào ảnh hưởng không tốt đến chất lượng công trình, dẫn đến giảm khả năng cạnh tranh trong dự thầu.

Về tiền lương: Quỹ lương năm 1997 là: 4.591 triệu đồng đây là con số cao nhất trong ba năm. Lý do là vì, vào năm 1997 Công ty đã xây lắp một loạt các căn hộ ở số 1B Hàm Tử Quan, nên doanh thu đã tăng lên một cách đáng kể. Vào năm này lương bình quân hàng tháng của Công ty là 944.000<sup>d</sup>. Sang năm 1998 hoạt động sản xuất kinh doanh kém hơn, do đó quỹ lương cho công nhân cũng giảm chỉ còn 2.520 triệu đồng. Đến năm 1999 thực hiện đẩy mạnh sản xuất kinh doanh nên quỹ lương đã tăng lên 4.000 triệu đồng.

Lượng lao động trong Công ty là một yếu tố rất quan trọng cho quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, đặc biệt là hoạt động thi công xây lắp. Vì vậy nó ảnh hưởng rất lớn tới khả năng thắng thầu trong dự thầu của Công ty.

### **3.4 Năng lực về thiết bị xe máy thi công .**

Xây dựng là một ngành sản xuất vật chất đặc thù, chu kỳ sản xuất thường kéo dài, khối lượng công việc lớn, đòi hỏi phải sử dụng nhiều loại công nghệ khác nhau. Vì vậy để tham gia vào thi công xây lắp Công ty phải có nhiều thiết bị xe máy khác nhau và số thiết bị xe máy này đóng vai trò là công cụ lao động chính, chiếm tỉ trọng chủ yếu trong vốn cố định của Công ty. Để xây dựng một công trình, Công ty phải huy động một lực lượng máy móc thiết bị đủ lớn, cân đối với công việc cần thực hiện. Do năng lực về thiết bị xe máy thi công của Công ty không lớn lắm nên khi thi công các công trình Công ty thường sử dụng số thiết bị xe máy sẵn có của mình và một phần nào đó phải thuê ngoài. Điều này đã làm Công ty không được tự chủ cao trong sản xuất do đó ảnh hưởng đến việc giành ưu thế khi tranh thầu. Số liệu về máy móc thiết bị của Công ty tính đến 31/12/1999 được thể hiện trong biểu sau:

**Biểu 10: Số lượng máy móc thiết bị phương tiện chủ yếu dùng cho sản xuất kinh doanh thuộc sở hữu của công ty tính đến 31/12/1999**

Nội dung	Mã số	Số lượng		Công suất	
		ĐVT	Số lượng	ĐVT	Tổng số
1. Xe ô tô Ben tự đổ	Mar	Chiếc	1	9 Tấn	
2. Pa lăng điện		nt	1		
3. Máy mài đá	Đồng tháp	nt	1		
4. Máy cưa vòng lượn	5071	nt	1	15KW	
5. Máy bào thấm	Ý	nt	1	5KW	
6. máy bào cuốn	5071	nt	2	4,5KW	

7. Máy cắt gỗ ngang	Nhật	nt	1		
8. Máy cưa đĩa	Ba Lan	nt	1		
9. Máy cưa đĩa	Trung Quốc	nt	1		
10. Máy soi		nt	1		
11. Máy phay nghiêng		nt	1	4KW	
12. Máy đục mộng		nt	1		
13. Máy làm mộng đa năng		nt	1	3KW	
14. Máy bào 3 mặt		nt	1	4,5KW	
15. Máy sấy gỗ + nồi hơi	SH+LHO,1-5	nt	1	10m <sup>3</sup>	
16. Máy kinh vĩ	ĐAHLTAO	nt	1		
17. Máy thủy bình		nt	1		
18. Máy hàn		nt	2	1,5KW	
19. Máy khoan		nt	2		
20. Sàn thép	MK	nt	60		
21. Chân giáo thép	MK	nt	400		
22. Máy trộn bê tông	350L	nt	2	350L	
23. Máy trộn bê tông 200L	Trung Quốc	nt	2	200-250	
24. Máy trộn vữa 100L	Trung Quốc	nt	2	80-100L	
25. Máy đầm cóc	MAKITA Nhật	nt	2		
26. Máy cắt sắt	Trung Quốc	nt	1	f ≤ 36mm	
27. Máy uốn sắt	Trung Quốc	nt	1	f ≤ 36mm	
28. Xe xúc đất + San gạch GELH	Nam Triều Tiên	nt	1	0,8m <sup>3</sup>	
29. Máy bàn điện	Liên Xô	nt	2	2KW	

(Nguồn: Phòng kế hoạch tổng hợp)

Với lượng trang thiết bị máy móc không lớn, chủ yếu là máy móc cũ và nhỏ do đó gây khó khăn cho việc thi công và dẫn tới giảm cạnh tranh trong dự thầu của Công ty.

Vì vậy trong những năm tới đây Công ty cần có chính sách đầu tư trang thiết bị máy móc để có thể tăng năng lực về mặt này, dẫn tới làm tăng khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu.

### **3.5 Năng lực về tài chính:**

Cũng như các doanh nghiệp khác trong và ngoài ngành, vốn kinh doanh của Công ty cũng có thể chia thành vốn cố định và vốn lưu động. Đối với vốn

cổ định nó được sử dụng chủ yếu để mua sắm thiết bị xe máy thi công như đã trình bày ở trên. Đối với vốn lưu động thì do giá trị sản phẩm xây dựng lớn, chu kỳ xây dựng dài, phần dờ dang có giá trị lớn nên nó có tác động lớn đến hoạt động sản xuất chung của Công ty. Khi đánh giá hồ sơ dự thầu, các chủ đầu tư rất quan tâm đến tình hình tài chính nói chung và đặc biệt là tình hình sử dụng khả năng vốn lưu động để thi công công trình. Để thấy được đặc điểm của vốn kinh doanh ta xem xét biểu sau:

**Biểu 11: Bảng nguồn vốn của Công ty.**

ĐVT: 1000<sup>d</sup>

Tên tài khoản	Năm 1997	Năm 1998	Năm 1999
Nguồn vốn kinh doanh	1.817.448	2.190.690	3.343.705
Vốn cố định	1.125.000	1.305.000	2.134.252
Vốn lưu động	692.448	885.690	1.209.453

(Nguồn: Phòng tài chính kế toán)

Qua bảng ta thấy nguồn vốn kinh doanh của Công ty ngày một tăng lên. Điều này có ảnh hưởng rất tốt tới khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu.

Riêng về tiến độ thi công và giá dự thầu là hai yếu tố quan trọng nhất trong hồ sơ dự thầu, nó quyết định đến việc trúng thầu hay không của Công ty. Vì vậy ta xem xét ví dụ cụ thể sau để thấy được ảnh hưởng của nó đối với khả năng cạnh tranh trong dự thầu:

**Ví dụ 1: Đấu thầu xây dựng hội trường 150 chỗ (Đại học ngoại ngữ Hà nội).**

Công trình xây dựng nhà hội trường 150 chỗ (Đại học ngoại ngữ). Được tổ chức đấu thầu gồm có Công ty xây dựng Sông đà II (Tổng Công ty xây dựng Sông đà), Tổng Công ty VINACONEX, Tổng Công ty Thành an, Công ty Xây Dựng và Trang trí nội thất Bạch Đằng.

Kết quả mở thầu cụ thể như sau:

**Biểu 12: Bảng kết quả mở thầu xây dựng nhà hội trường 150**

ĐVT: triệu đồng

	Nhà thầu	Giá dự thầu	Số ngày	Ghi chú
A	CT XD Sông đà (TCT XDSĐ II)	3.920	600	
B	TCT VINACONEX	4.320	720	
C	TCT Thành an	4.510	720	

D	CTXD và TTNT Bạch Đằng	4.190	570	Đã trúng thầu
---	------------------------	-------	-----	---------------

(Nguồn : Phòng tiếp thị)

Khi dự thầu công trình này, Công ty đưa ra mức dự toán là 4,2 tỉ đồng và tiến độ 600 ngày. Điểm giá dự thầu tối đa được cho theo giá bỏ thầu thấp nhất trong các nhà thầu và cứ hơn 10 triệu thì trừ 0,5 điểm.

Về tiến độ thi công: Nếu nhà thầu hoàn thành trước 10 ngày so với thời gian dự kiến sẽ đạt được tối đa là 16 điểm, nếu hoàn thành trước thời hạn xong ít hơn 10 ngày thì đạt 14 điểm và bằng tiến độ dự kiến thì được 12 điểm, chậm hơn 10 ngày so với tiến độ thì không có điểm.

**Biểu 13: Bảng đánh giá tổng hợp các nhà thầu**

STT	Tiêu chuẩn	A	B	C	D	Điểm tối đa
I	Kỹ thuật chất lượng	30	29	30	30	30
1	Sơ đồ tổ chức thị trường	3	3	3	3	3
2	Tính hợp lý và khả thi của biện pháp TCTC và giải pháp kỹ thuật	7	7	6	7	7
3	Bố trí nhân lực tại hiện trường	10	10	10	10	10
4	Các biện pháp an toàn lao động và bảo đảm vệ sinh môi trường	4	4	4	4	4
5	Sự phù hợp của thiết bị thi công	6	5	6	6	6
II	Kinh nghiệm quá khứ	10	7	9	10	10
III	Tiến độ thi công	16	9	10	20	20
IV	Tài chính giá cả	40	30	25	36	40
1	Tài chính	15	15	15	15	15
2	Giá cả	25	15	10	21	25
	<b>Tổng điểm</b>	<b>94</b>	<b>66</b>	<b>73</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

(Nguồn: Phòng tiếp thị)

Từ bảng đánh giá có thể lý giải lý do trúng thầu của công ty là:

- Tiêu chuẩn kinh nghiệm quá khứ đạt điểm tối đa là 10.
- Tuy không đưa ra được mức giá thầu thấp nhất song phù hợp với mức dự toán ban đầu của chủ đầu tư và vượt xa 2 đối thủ khác về điểm giá cả.
- Đã đưa ra được tiến độ thi công thấp hơn so với thời hạn mà chủ đầu tư dự kiến là 30 ngày nên đạt điểm tối đa, vượt xa các đối thủ khác.
- Phần kỹ thuật thi công đã không để mất điểm nào và cũng đạt điểm tối đa.

**Ví dụ 2: Đấu thầu xây dựng nhà thư viện(ĐHQG Hà Nội)**

Kết quả mở thầu như sau:

**Biểu 14: Kết quả mở thầu xây dựng nhà thư viện (ĐHQG Hà Nội)**

Đơn vị tính: Đồng

TT	Nhà thầu	Giá dự thầu	Số ngày	Ghi chú
A	Công ty xây dựng và trang trí nội thất Bạch Đằng	3.377.000.000	210	
B	Công ty xây dựng Sông Đà I	3.853.000.000	210	
C	Công ty 605 (Quân đội)	3.540.000.000	170	
D	Công ty Tây Hồ	3.670.000.000	207	
E	Tổng công ty VINACONEX	3.152.000.000	210	Đã trúng thầu

(Nguồn: Phòng tiếp thị)

So với công trình trên đây thì công trình bên chủ đầu tư chú ý hơn tới chất lượng công trình và khả năng huy động vốn cho việc thi công công trình. Về tiến độ thi công cũng được đánh giá tương tự công trình trên đây. Song ở công trình này, tiêu chuẩn giá cả được đánh giá khác. Chủ đầu tư sẽ đánh giá, giá dự thầu theo mức dự toán ban đầu là 3.7 tỷ. Điểm tối đa là 15 nếu nhà thầu nào có mức giá nhỏ hơn mức giá dự toán là 3%: 4%, nếu vượt quá 1% hoặc thấp hơn 4% đều bị trừ điểm, mỗi % vượt quá hoặc thấp hơn mức này bị trừ 1 điểm.

**Biểu 15: Bảng đánh giá tổng hợp các nhà thầu**

STT	Tiêu chuẩn	A	B	C	D	F	Điểm tối đa
I	Kỹ thuật- chất lượng	33	38	34	37	39	40
1	Kỹ thuật- chất lượng vật tư thiết bị	7	8	8	9	9	10
2	Sơ đồ tổ chức hiện trường	5	5	5	5	5	5
3	Bố trí nhân lực tại hiện trường	8	8	6	7	8	8
4	Tính khả thi của các giải pháp kỹ thuật biện pháp tổ chức thi công	6	7	6	7	7	7



5	Vệ sinh môi trường và an toàn lao động	3	3	3	3	3	3
6	Sự phù hợp của thiết bị thi công	4	7	6	6	6	7
II	Kinh nghiệm thi công	10	10	9	10	10	10
III	Tiến độ thi công	13	13	15	13	13	15
IV	Tài chính – tính hợp lý của giá cả	22	27	32	30	32	35
1	Tài chính	11	17	18	18	20	20
2	Tính hợp lý của giá cả	11	10	14	12	12	15
	Tổng điểm	78	78	90	90	94	100

(Nguồn: Phòng tiếp thị)

Như vậy, nguyên nhân thua thầu của công ty thể hiện ở các mặt:

- Điểm kỹ thuật của công ty là thấp, công ty lại mất tới 7 điểm mà chủ yếu là: chất lượng và sự phù hợp của thiết bị xe máy thi công không đạt.

- Giá cả công ty đưa ra là mức giá thấp nhất song không những không bảo đảm cho công ty thắng thầu mà còn bị trừ 4 điểm. Lý do là, với một giá cả như vậy thì không đảm bảo chất lượng cho công trình.

- Tình hình tài chính của công ty không tốt, đặc biệt là khả năng huy động vốn lưu động và quy mô lưu động, làm cho công ty mất nhiều điểm.

Mặc dù trượt thầu trong lần thầu này, công ty vẫn đạt điểm tối đa về các mặt: Kinh nghiệm thi công, tiến độ thi công, bố trí nhân lực tại hiện trường.

Qua việc xem xét hai công trình trên đây, có thể phân tích hai yếu tố:

Tiến độ thi công và giá dự thầu ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong dự thầu như sau:

\* Tiến độ thi công:

Đây có thể coi là một điểm mạnh của công ty dự thầu, qua hai công trình dự thầu trên đây và các công trình dự thầu khác thì hầu hết công ty đều đưa ra được tiến độ thi công ngắn, để có được điều này công ty đã chú trọng đến việc xây dựng các biện pháp tổ chức thi công hợp lý từ đó có thể huy động và bố trí tốt các nguồn lực, rút ngắn thời gian thi công thực tế, nhiều khi giúp công ty giành điểm và vượt xa các đối thủ khác.

\* Giá dự thầu:

Khi dự thầu công ty thường lựa chọn nhân tố này làm yếu tố cạnh tranh và hay áp dụng giảm giá. Việc đưa ra giá thầu thấp đã góp phần không nhỏ giúp công ty thắng thầu các công trình, đặc biệt với những công trình có quy

mô nhỏ, yêu cầu kỹ thuật không cao thì nhân tố này kết hợp với tiến độ thi công ngắn gọn như là đủ để công ty thắng thầu.

Tuy nhiên, qua công trình trượt thầu trên có thể thấy đối với những công trình đòi hỏi chất lượng cao, yêu cầu kỹ thuật phức tạp thì việc bỏ giá thấp cũng không đem lại khả năng trúng thầu thực tế cho công ty. Bên cạnh đó, nếu không tính tới các đối thủ cạnh tranh khi giảm giá thì việc giảm giá của công ty nhiều khi thấp dưới mức cần thiết và khi trúng thầu việc thi công công trình sẽ không mang lại hiệu quả. Việc giảm giá quá nhiều để nhằm mục đích thắng thầu mà chưa có khả năng giảm chi phí chung tương ứng.

Việc lập giá dự thầu của công ty có khi quá cao do chưa có đơn giá riêng về xe máy thi công hoặc không nắm bắt được sát giá trị nguyên vật liệu tại nơi đặt công trình nên làm cho một số công trình công ty đã bị trượt thầu .

#### **4. Khả năng cạnh tranh trong dự thầu của công ty:**

##### ***4.1. Chỉ tiêu về số lượng công trình trúng thầu và giá trị trúng thầu hàng năm***

Nếu xét về mặt thời gian, công tác dự thầu mới được thực hiện tại công ty gần 3 năm trở lại đây. Về kết quả cụ thể, từ năm 1997 đến năm 1999 công ty đã trúng thầu 28 công trình với tổng giá trị 33.076.816.000 đồng. đặc biệt trong năm 1999 công ty đã thực hiện đã đẩy mạnh sản xuất kinh doanh nên công ty đã đạt được kết quả khả quan. Công ty đã thắng thầu được 15 công trình với tổng trị giá: 20.589.816.000 đồng. Trong khi đó năm 1997 doanh nghiệp chỉ thắng thầu được 7 công trình trị giá: 3.859.000.000 đồng đến năm 1998 doanh nghiệp trúng thầu được 6 công trình trị giá: 8.628.000.000 đồng

Kết quả khái quát trên đây đã thể hiện được phần nào sự nỗ lực của công ty trong hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và thực hiện công tác dự thầu nói riêng. Trước hết đó là khả năng chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh, cụ thể là, ngay khi có một hành lang pháp lý bảo đảm cho sự cạnh tranh bình đẳng trên thị trường xây dựng Việt Nam ra đời công ty đã chủ động tham gia đấu thầu để giành quyền bao thầu xây lắp các công trình chứ không tiếp tục trông chờ vào các công trình do tổng công ty giao cho. Thứ nữa, công ty cũng rất tự tin trong cạnh tranh, mặc dù quá trình thực hiện công tác dự thầu còn chưa lâu song công ty đã mạnh dạn đấu thầu các công trình

---

lớn. Điều đó đã đem lại cho công ty một kết quả đáng khả quan, điều này được thể hiện qua bảng sau:

Biểu 16 ngang



#### ***4.2. Chỉ tiêu xác suất trúng thầu.***

Để xem xét chỉ tiêu này, ta đi xem xét bảng tổng hợp kết quả dự thầu từ năm 1997 đến năm 1999:

**Biểu 17: Bảng tổng hợp kết quả dự thầu từ năm 1997 - 1999**

Năm	Công trình		Công trình trúng thầu		Giá trị bình quân một công trình	Xác suất trúng thầu	
	Số lượng	Giá trị	Số lượng	Giá trị		Về mặt số lượng	Về mặt giá trị
1997	13	12.863	7	3.859	551,28	53,8%	29,8%
1998	11	24.651	6	8.628	1.438	54,5%	35%
1999	38	68.632	15	20.589	1.372,7	39,5%	31%

(Nguồn : Phòng tiếp thị)

Qua bảng trên ta thấy rằng, hiệu quả của công tác dự thầu tại công ty trong những năm qua còn chưa cao. Cụ thể, xác suất trúng thầu về mặt số lượng công trình đạt trên 50% trong hai năm 1997 và 1998 nhưng sang năm 1999 công ty chỉ đạt 39,5%. Các công trình trúng thầu thường có quy mô nhỏ trên dưới 1 tỷ đồng. Như vậy chỉ tiêu này được xác định qua hai mặt biểu hiện là:

- +Xác suất trúng thầu theo số công trình.
- +Xác suất trúng thầu theo giá trị.

#### ***4.3. Chỉ tiêu thị phần và uy tín của doanh nghiệp trên thị trường xây dựng.***

Đấu thầu là một hình thức cạnh tranh đặc thù của các doanh nghiệp xây dựng nên chất lượng của công tác dự thầu xét đến cùng là một trong những biểu hiện chủ yếu khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp mặt khác, khả năng cạnh tranh lại được đánh giá thông qua chỉ tiêu tổng quát mà thị phần và uy tín của doanh nghiệp.

Chỉ tiêu thị phần được đo bằng hai mặt biểu hiện là phần thị trường tuyệt đối và phần thị trường tương đối.

Giá trị SLXL do doanh nghiệp thực hiện

+ Phần thị trường tuyệt đối =  $\frac{\text{Giá trị SLXL do doanh nghiệp thực hiện}}{\text{Tổng giá trị SLXL thực hiện của toàn ngành}}$

TỔNG GIÁ TRỊ SLXL THỰC HIỆN CỦA TOÀN NGÀNH

+ Phần thị trường tương đối của doanh nghiệp được xác định trên cơ sở so sánh phần thị trường tuyệt đối của doanh nghiệp với phần thị trường tuyệt đối của một hoặc một số đối thủ cạnh tranh mạnh nhất.

Sự thay đổi chỉ tiêu thị phần qua các năm sẽ cho phép đánh giá chất lượng của công tác dự thầu trong công ty.

Công ty là một doanh nghiệp mới và nhỏ, vì vậy phần thị trường của doanh nghiệp chưa lớn.

Đối với chỉ tiêu uy tín của doanh nghiệp, đây là chỉ tiêu mang tính chất bao trùm. Nó liên quan tới tất cả các chỉ tiêu ở trên. Qua thực tế ở công ty ta thấy uy tín của doanh nghiệp trên thị trường chưa tốt, điều đó do cả nguyên nhân chủ quan và khách quan, nó làm cho công ty phần nào bất lợi trong công tác dự thầu.

### **III. ĐÁNH GIÁ TÌNH HÌNH CẠNH TRANH TRONG CÔNG TÁC DỰ THẦU CỦA CÔNG TY XÂY DỰNG VÀ TRANG TRÍ NỘI THẤT BẠCH ĐẰNG**

#### **1. Những ưu điểm trong cạnh tranh trong công tác dự thầu của Công ty.**

1.1- Với sự đoàn kết nhất trí trong nội bộ, công ty đã nỗ lực vươn lên để khẳng định vị trí của mình trong cơ chế thị trường và đạt được một số kết quả tốt như việc trúng thầu thi công các công trình lớn với chất lượng cao, giữ được chỗ đứng trên thị trường trong nước và có xu hướng phát triển mạnh.

1.2 - Đã đánh giá đúng vị trí của công tác dự thầu, ngày càng tạo ra được nhiều chuyển biến tốt về mặt tổ chức quản lý và thực hiện, đặc biệt trong lĩnh vực quan hệ với bên ngoài, như với các tổ chức tài chính, các nhà cung ứng, các đối tác kinh doanh và chủ đầu tư.

1.3 - Về công tác cán bộ, công ty đã huy động được một đội ngũ kỹ sư, nhà quản lý và lao động giỏi vào công tác dự thầu và công tác thực hiện thi công - công trình. Cùng với quá trình hoạt động, đội ngũ này đang dần dần được nâng cao trình độ, năng lực về nhiều mặt.

1.4 - Công ty đã đầu tư đúng trọng điểm về năng lực máy móc thiết bị thi công, góp phần nâng cao khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu. điều đó thể hiện một định hướng sản xuất kinh doanh đúng đắn.

1.5- Về chế độ quản lý, công ty đã thực hiện chế độ khoán theo nhân công, tiền lương. Qua cơ chế khoán, đảm bảo được tiền lương, thu nhập của

cán bộ công nhân, từ đó nâng cao nhiệt tình, hăng say lao động, đảm bảo tiến độ và chất lượng, nâng cao hiệu quả công tác dự thầu.

## **2. Những tồn tại trong khả năng cạnh tranh trong công tác dự thầu xây dựng của công ty.**

2.1 Việc thực hiện công tác dự thầu chưa diễn ra một cách thật sự có tính hệ thống và chặt chẽ, nhiều bước công việc nhận thức được xong chưa thực hiện; thụ động trong việc ra các biện pháp tranh thầu.

2.2 - Giá bỏ thầu nhiều khi không phù hợp, lúc thì quá cao so với giá xét thầu của chủ đầu tư hoặc so với giá bỏ thầu của các đối thủ cạnh tranh dẫn đến không trúng thầu. Hoặc có lúc lại quá thấp, tuy trúng thầu thực hiện không hiệu quả.

2.3 - Công ty chưa quan tâm đến việc đưa ra các đề xuất về giải pháp kỹ thuật hợp lý, độc đáo làm tăng khả năng cạnh tranh trong dự thầu.

2.4 - Khả năng tự chủ về tài chính thấp, chưa đủ năng lực tài chính để tham gia đấu thầu độc lập và nhận thi công các công trình có giá trị lớn thời gian thi công dài.

2.5 - Thiết bị máy móc thi công hiện tại chưa đáp ứng được yêu cầu kỹ thuật và mức độ hiện đại trong việc thi công các công trình đòi hỏi chất lượng cao kỹ thuật phức tạp.

## **3. Nguyên nhân chủ yếu của những tồn tại.**

### **3.1 Những nguyên nhân chủ quan.**

3.1.1- Chưa tổ chức được bộ phận chuyên trách làm công tác dự thầu dẫn đến sự phân tán trong quản lý và các cán bộ thực hiện các khâu quan trọng trong việc lập hồ sơ dự thầu phải kiêm nhiệm nhiều công việc khác nhau vì vậy hiệu quả công việc không cao.

3.1.2 - Công tác điều tra và nghiên cứu thị trường để tìm kiếm công trình còn yếu. Bên cạnh đó, việc tổ chức dự thầu chưa được thực hiện đúng qui trình, trình tự cụ thể dẫn đến những sai sót trong công tác chuẩn bị. điều đó đã phần nào làm giảm khả năng thắng thầu.

3.1.3 - Về đội ngũ cán bộ quản lý trực tiếp, tham gia vào công tác lập dự án còn kém về chuyên môn. Đội ngũ thợ kỹ thuật tăng song còn rất mỏng, đang thực sự là nguy cơ cho sự phát triển sản xuất.



3.1.4 - Đội ngũ công nhân lành nghề còn thiếu, không đồng bộ, trình độ kỹ thuật chưa được nâng cao phù hợp với qui trình kỹ thuật tiên tiến.

3.1.5 - Về máy móc thiết bị công nghệ, việc nâng cấp và đổi mới thiết bị máy móc thi công của công ty chưa được xác định trên cơ sở hoạch định phương hướng sản xuất kinh doanh. Chuyên môn hoá kết hợp với đa dạng hoá lên đã hạn chế cho công tác dự thầu.

3.1.6 - Chưa xác định được cơ chế trả lương hợp lý và sử dụng các đòn bẩy kinh tế, do đó, chưa tạo được động lực kích thích người lao động trong công ty làm việc với năng suất cao, chất lượng tốt .

3.1.7 - Việc lập giá dự thầu mới chỉ tính tới các yếu tố bên trong mà chưa gắn chặt với tình hình thị trường và đối thủ cạnh tranh. Khả năng nắm bắt thông tin về các yếu tố này còn yếu.

### ***3.2 Những nguyên nhân khách quan.***

3.2.1 - Do trong hoạt động đấu thầu vẫn còn những hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh, mắc ngoặc, mua bán thầu... đang khá phổ biến và làm phá vỡ nguyên tắc bình đẳng và công khai trong cạnh tranh giữa các doanh nghiệp xây dựng thông qua phương thức đấu thầu. Vì vậy, những doanh nghiệp xây dựng nhỏ không có đủ khả năng để trúng thầu các công trình.

3.2.2 - Thực trạng hiện nay cho thấy việc phân chia gói thầu cho một dự án đặc biệt là dự án có vốn đầu tư nước ngoài và các công trình lớn có vốn đầu tư trong nước chưa hợp lý. Họ đã lợi dụng các sơ hở trong qui chế đấu thầu để tự chia thành các gói thầu quá lớn, đòi hỏi các điều kiện dự thầu cao và gây khó khăn, làm cho các doanh nghiệp xây dựng Việt nam không thể tham gia hoặc tham gia một cách độc lập.

3.2.3- Với các doanh nghiệp xây dựng nhỏ, chỉ có khả năng thi công xây dựng các công trình có qui mô nhỏ. Mặt khác Nhà nước qui định các gói thầu có giá trị dưới 500 triệu đồng thì có thể chỉ định thầu. Vì vậy các doanh nghiệp xây dựng nhỏ không có điều kiện tham gia đấu thầu các công trình loại này do đó sẽ không có công trình để thi công.

3.2.4 - Đối với các công trình đầu tư từ các nguồn vốn của Nhà nước được giao cho các cơ quan đại diện làm chủ đầu tư. Việc ứng vốn ban đầu và thanh toán vốn trong quá trình thi công cũng như sau khi đã hoàn thành bàn

---

giao thường chậm dẫn đến việc ứ đọng vốn kéo dài tại công trình, làm thiệt hại không những về vật chất mà còn gây trở ngại cho các doanh nghiệp thi công các công trình tiếp theo .

---

---

## **CHƯƠNG 3**

### **MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH TRONG DỰ THẦU XÂY DỰNG CỦA CÔNG TY XÂY DỰNG VÀ TRANG TRÍ NỘI THẤT BẠCH ĐẰNG.**

Nâng cao khả năng cạnh tranh trong dự thầu thực chất là nhằm thực hiện mục tiêu nâng cao khả năng thắng thầu của công ty.

Do vậy những giải pháp đưa ra chính là để khắc phục những mặt tồn tại, phát huy những mặt tích cực như đã phân tích, cuối cùng là để giúp công ty khi tham dự đấu thầu sẽ có được bộ hồ sơ dự thầu đáp ứng tốt nhất các yêu cầu của bên mời thầu, đồng thời vẫn đảm bảo có lãi cho công ty. Điều này không chỉ liên quan trực tiếp tới việc tổ chức thực hiện công tác dự thầu mà còn là một vấn đề rộng lớn, đòi hỏi những cố gắng về mọi mặt của công ty. Qua những phân tích, đánh giá, bằng những suy nghĩ của mình, tôi xin mạnh dạn đề xuất một số giải pháp mà công ty có thể áp dụng nhằm nâng cao cạnh tranh trong dự thầu tại đơn vị mình như sau:

#### **I. BIỆN PHÁP TỔ CHỨC.**

##### **1. Thành lập phòng dự án.**

Phòng dự án được thành lập căn cứ vào chủ trương của công ty là ổn định tổ chức lại bộ phận chuyên trách cho công tác dự thầu, và xây dựng lực lượng cho bộ phận này đủ mạnh để trực tiếp đảm nhận được chức năng của mình. Theo tôi đây là một chủ trương đúng đắn, công ty nên nhanh chóng thành lập phòng dự án trong năm 2000 này. Việc thành lập phòng dự án sẽ có những tác dụng sau:

- Có thể khắc phục được những tồn tại đã nêu do việc phân tán trong quản lý và kiêm nhiệm trong quá trình thực hiện trong công tác dự thầu gây nên.

- Sự ra đời của một phòng chuyên trách công tác dự thầu, có chức năng nhiệm vụ, vai trò được đặt ngang hàng với các phòng khác trong công ty là một sự thể hiện bằng thực tế chứ không chỉ dừng lại ở việc nhận thức về vị trí quan trọng của công tác này trong hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty.

- Tạo điều kiện giúp cho Ban lãnh đạo công ty thuận lợi trong việc chỉ đạo xây dựng lực lượng và đầu tư trang bị về mọi mặt cho phòng chức năng này, từ đó nâng cao được sức mạnh và hiệu quả hoạt động của nó.

Ngoài chức năng chính là thực hiện công tác dự thầu, trong phòng dự án của công ty có thể thực hiện công việc thuộc chức năng Marketing như: Thu thập thông tin, nghiên cứu thị trường và dự báo thị trường; Tiến hành các hoạt động chiêu thị, quảng cáo, xác định các đối sách cạnh tranh và tiêu thụ cụ thể...

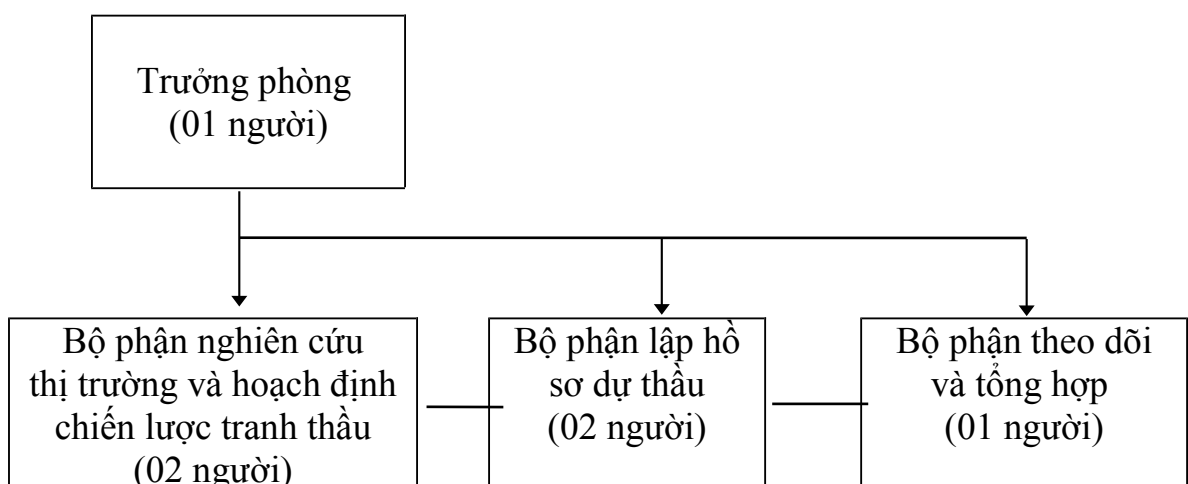
Điều này sẽ tác động rất lớn đến hiệu quả của công tác dự thầu qua các khía cạnh sau:

- Không ngừng tạo uy tín với khách hàng trên thị trường xây dựng so với các đối thủ khác và có khả năng giành được lợi thế cho mình khi tham gia đấu thầu xây lắp.

- Có được các thông tin toàn diện hơn khi lập hồ sơ dự thầu như thông tin về thị trường xây dựng và thị trường các yếu tố đầu vào, thông tin về đối thủ cạnh tranh... Kết hợp với các yếu tố nội bộ của bản thân công ty để có được một chiến lược cạnh tranh thầu thích hợp khi dự thầu.

Về mặt nhân sự: Phòng dự án, trong giai đoạn đầu có thể bố trí 6 cán bộ công nhân viên và được tổ chức như sau:

**Sơ đồ 4: Cơ cấu tổ chức phòng dự án - công ty xây dựng và trang trí nội thất Bạch đằng (dự kiến).**



Trong đó, nhiệm vụ của các cán bộ sẽ phân công cụ thể như sau:

- Một trưởng phòng phụ trách chung và trực tiếp tham gia việc hoạch định chiến lược.

- Hai cán bộ nhân viên làm công tác nghiên cứu thị trường và hoạch định chiến lược, bao gồm các công việc chủ yếu như: Tìm kiếm thông tin về công trình cần đấu thầu, thu thập và xử lý thông tin về thị trường cũng như các đối thủ cạnh tranh, xây dựng chiến lược tranh thầu, thực hiện các giải pháp Marketing, thông tin quảng cáo.

- Hai cán bộ nhân viên làm công tác lập hồ sơ dự thầu, bao gồm các công việc chủ yếu như: Đọc bản vẽ và bóc tách khối lượng, khảo sát hiện trường, xây dựng biện pháp thi công, đề xuất các giải pháp kỹ thuật, tính giá.

- Hai cán bộ nhân viên làm công tác theo dõi và tổng hợp, bao gồm các công việc chủ yếu như: Theo dõi quá trình dự thầu và thực hiện hợp đồng, chuẩn bị thủ tục bảo lãnh thầu và bảo lãnh thực hiện hợp đồng, lưu trữ dữ liệu dự thầu, tổ chức rút kinh nghiệm sau khi dự thầu, tổng hợp và đánh giá kết quả định kỳ, thu hồi vốn.

Việc bố trí nhân sự cho phòng dự án trước hết phải căn cứ vào số cán bộ công nhân viên hiện có đang tham gia vào thực hiện công tác dự thầu tại công ty để giảm bớt sự tăng lên về số lượng lao động gián tiếp.

Với cách bố trí nhân sự cho phòng dự án như trên thì chi phí thêm hàng tháng do phải trả lương cho cán bộ mới được tuyển dụng nếu phòng dự án được thành lập sẽ (*tính theo mức lương bình quân hiện nay tại công ty là 700.000<sup>d</sup>/tháng*).

$$700.000^d \times 6 = 4.200.000^d.$$

Ngoài chi phí về tiền lương, nếu thành lập phòng dự án công ty cũng cần trang bị cho phòng này các thiết bị văn phòng như:

- 2 máy vi tính.
- 1 máy in lazer.
- 1 máy điện thoại.
- Và một số trang thiết bị khác.

Chi phí tính chung cho việc trang bị cơ sở vật chất ban đầu khoảng 30 triệu đồng.

Tổng mức chi phí ban đầu cho việc thành lập phòng dự án là:

$$4.200.000^d + 30.000.000^d = 34.200.000^d$$

Đây là một mức chi phí vừa phải đối với công ty, nó chỉ tương đối với chi phí tư vấn cho một công trình mà công ty tham gia đấu thầu. Tuy vậy, giải pháp này có khả năng rõ rệt trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh trong dự thầu tại công ty và hiệu quả của nó nếu có được sẽ là rất lớn cả về trước mắt cũng như lâu dài.

## **2. Điều tra nghiên cứu thị trường và xây dựng chiến lược tranh thầu phù hợp.**

Như đã đề cập, các thông tin có được do việc điều tra nghiên cứu thị trường sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng của hồ sơ dự thầu và khả năng tìm kiếm công trình cần đấu thầu, mở rộng thị trường của công ty.

Vì vậy công ty lên tổ chức bộ phận đảm nhiệm thực hiện công việc này (*nếu như phòng dự án được thành lập theo biện pháp 1, thì bộ phận đảm trách sẽ là một bộ phận trực thuộc phòng dự án*). Khi tiến hành điều tra nghiên cứu thị trường, công ty cần chú ý thông tin về những vấn đề sau:

- Về các nguồn tiêu thụ và đối thủ cạnh tranh; nhu cầu đầu tư xây dựng của mọi khu vực (*Nhà nước, các doanh nghiệp thuộc mọi thành phần kinh tế, dân cư*); nghiên cứu tình hình các chủ đầu tư cụ thể, nhất là các dự án đầu tư sắp tiến hành; nghiên cứu các chủng loại công trình kèm theo các loại vật liệu và kết cấu xây dựng được tiến hành trong tương lai; kịp thời nắm bắt các thông tin gọi thầu của chủ đầu tư; nghiên cứu thị hiếu của các chủ đầu tư; nghiên cứu khả năng cạnh tranh của các đối thủ tham gia đấu thầu xây dựng.

- Về tư liệu sản xuất đầu vào cho quá trình xây dựng: Tình hình nguồn nguyên liệu xây dựng, giá cả và xác định khả năng mua sắm hay tự sản xuất, tình hình nguồn thiết bị máy móc xây dựng và dự kiến khả năng tự mua sắm hay đi thuê; nghiên cứu thực hiện sử dụng nguồn tư liệu sản xuất sẵn có tại địa phương; nghiên cứu khả năng liên kết với các lực lượng xây dựng tại chỗ.

- Về nguồn lao động: khả năng thuê các loại thợ, nhất là thợ có tay nghề cao; chi phí có liên quan đến thuê công nhân; khả năng tận dụng lực lượng lao động có tính thời vụ cho các công việc không quan trọng, khả năng liên kết với các lực lượng lao động tại chỗ.

- Về nguồn vốn: Các nguồn vốn đầu tư xây dựng (*ngân sách, vốn ODA, FDI...*), các nguồn vay vốn dài hạn và ngắn hạn cùng với lãi suất...

Trên cơ sở những thông tin này, công ty có thể xây dựng và lựa chọn các chiến lược tranh thầu phù hợp. Việc xây dựng và vận dụng linh hoạt các chiến lược tranh thầu sẽ có tác dụng rất lớn đối với việc tăng khả năng thắng thầu của công ty. Do vậy, trong quá trình thực hiện công tác dự thầu, công ty nên coi việc xây dựng chiến lược tranh thầu là một nhiệm vụ cần thiết. Trong khi dự thầu, công ty có thể sử dụng các chiến lược sau:

\* Chiến lược giá: nếu công ty lấy chỉ tiêu giá là công cụ hàng đầu để tranh thầu, cần chú ý mấy vấn đề sau:

- Giá trị thầu của công ty đặt càng thấp thì khả năng thắng thầu càng lớn. Trường hợp công ty thiếu việc làm thì giá dự thầu có thể bằng chi phí cần thiết để xây dựng công trình. Trong trường hợp này, công ty hoà vốn và không có lãi nhưng có tiền để trả lương cho bộ máy gián tiếp, lương cho công nhân và chi phí bất biến khác.

- Khi càng đông nhà thầu tham gia đấu thầu thì khả năng giá dự thầu của các đơn vị tham gia càng đặt thấp xuống, do đó khả năng tranh thầu với lãi cao càng khó.

- Khi độ chính xác của giá dự thầu với mức lãi dự kiến của công ty đưa ra càng cao thì độ tin cậy của phương án tranh thầu càng lớn.

- Công ty cũng nên đặc biệt quan tâm đến “*đối thủ nêu giá thấp*” vì đó là đối thủ đáng sợ nhất.

\* Chiến lược công nghệ và tổ chức xây dựng.

Nếu thực hiện được chiến lược này thì công ty có khả năng giành thắng lợi với độ tin cậy cao. Thực chất của chiến lược này là khi lập dự án tranh thầu, công ty phải dốc toàn lực vào việc thiết kế tổ chức xây dựng hợp lý dựa trên các công nghệ xây dựng có hiệu quả. Việc công ty đưa ra được một công nghệ độc đáo duy nhất mà chủ đầu tư đang cần cho việc thi công công trình thì khả năng cạnh tranh trong dự thầu sẽ tăng lên .

\* Chiến lược liên kết :

Theo chiến lược này công ty có thể liên doanh để tranh thầu và liên doanh để thực hiện công trình . Nó cũng bao gồm cả việc công ty chấp nhận làm thầu phụ cho các công ty lớn hơn để tham gia xây dựng các công trình lớn

\*Chiến lược thay đổi thiết kế công trình .

Nếu được chủ đầu tư chấp nhận và công ty có khả năng tốt về thiết kế thì khi nhận được hồ sơ mời thầu công ty có thể đề xuất phương án thay đổi thiết kế hợp lý hơn và đưa lại lợi ích lớn hơn cho chủ đầu tư trường hợp này công ty sẽ được chủ đầu tư giành cho việc thực hiện công trình với một sự kiểm tra nhất định của cơ quan thiết kế và tư vấn có uy tín

Để tăng khả năng thắng thầu đòi hỏi công ty phải tập trung tất cả các lực lượng và có thể phải sử dụng tới một chiến lược tổng hợp. Qua thực tiễn dự thầu của công ty đã từng sử dụng chiến lược liên kết để tranh thầu và đạt được kết quả tốt cần phát huy. Một chiến lược khác thích hợp với công ty hiện nay là chiến lược về giá.

### **3. Phát huy các biện pháp cải tiến kỹ thuật và thực hiện đầu tư có trọng điểm xe máy thi công.**

Năng lực thiết bị và xe máy thi công của công ty là khá lớn tuy nhiên, trong tổng số máy móc thiết bị và xe máy thi công của công ty thì hơn 50% là do Liên xô sản xuất và được trang bị từ những năm 80, công suất thực tế tối đa chỉ còn từ 60% công suất thiết kế trở xuống, dẫn đến chi phí sử dụng máy cao, chất lượng và tiến độ thực hiện thấp ảnh hưởng đến khả năng huy động để thắng thầu.

Do có những khó khăn về vốn, để khắc phục tình trạng trên, công ty lên tiến hành phân loại số thiết bị xe máy thi công thành 2 nhóm.

+ Nhóm 1: Những thiết bị và xe máy còn có khả năng phục hồi và cải tiến nâng cấp. Đây là những thiết bị xe máy thi công còn giá trị sử dụng vào khoảng 40% đến 60%. Đối với nhóm này sẽ có kế hoạch cụ thể để sửa chữa và nâng cấp, phát động phong trào cải tiến kỹ thuật trong nội bộ công ty nhằm khôi phục và nâng cao giá trị sử dụng của số thiết bị xe máy này. Giải pháp áp dụng có thể hướng vào việc thay thế từng bộ phận, đặc biệt là những bộ phận cung cấp động lực.

+ Nhóm 2: Những thiết bị xe máy đã quá cũ và lạc hậu, giá trị sử dụng còn dưới 40%. Công ty có thể xin phép Tổng công ty cho phép thanh lý thiết bị xe máy này để bổ sung vào nguồn vốn đầu tư mới. Bên cạnh đó cũng đề xuất với Tổng công ty cho phép giữ lại nguồn vốn khấu hao của số thiết bị xe



máy mới được đầu tư từ năm 98 đến năm 99 để tái đầu tư thay thế số thiết bị xe máy cũ mà công ty đã thanh lý.

Trước mắt, công ty cần đầu tư hai chiếc xe ô tô tự đổ HYUNDAI HD1500 với giá khoảng 30.700 USD/ 1 chiếc phục vụ cho việc vận chuyển nguyên vật liệu cho việc thi công các công trình phải vận chuyển nguyên vật liệu qua các tuyến đường nhỏ hẹp vì những xe tự đổ hiện tại đang có ở công ty có kích thước lớn khó khăn trong việc vận chuyển, nhiều khi còn gặp những sự ngăn cản của chính quyền địa phương sở tại. Và công ty có thể mua 1 chiếc máy đào KOMATSU của Nhật giá khoảng 22 triệu JPY để thay thế cho loại máy cùng chức năng đã quá cũ của Liên xô, công suất và hiệu quả sử dụng thấp.

Tuy vậy, vấn đề quan trọng trong việc áp dụng biện pháp này là khi mua sắm thiết bị công nghệ mới, ngoài việc lựa chọn công nghệ phù hợp với yêu cầu thi công, công ty cũng cần đánh giá được hiệu quả cụ thể của việc đầu tư đổi mới công nghệ thiết bị mới đó.

Để đánh giá hiệu quả đầu tư đổi mới thiết bị xe máy thi công và công nghệ thi công có thể sử dụng nhiều chỉ tiêu.

Sau đây tôi xin nêu ra 3 chỉ tiêu quan trọng.

\* Chỉ tiêu giá trị hiện tại ròng (NPV)

$$NPV = \sum_{t=0}^{n-1} \frac{(B_t - C_t)}{(1+r)^t}$$

Trong đó:

-  $B_t$ : Các khoản thu năm  $t$  do việc đầu tư đem lại ( là giá trị thanh lý tài sản nếu hết tuổi thọ).

-  $C_t$ : Chi phí bỏ ra ở năm  $t$  (ở thời điểm ban đầu là vốn đầu tư, những năm tiếp theo là chi phí vận hành).

-  $n$ : Tuổi thọ của dự án đầu tư mua máy móc thiết bị.

-  $r$ : Xuất thu lợi tối thiểu do công ty tự định căn cứ vào tình hình thị trường và ý định chủ quan.

Việc đầu tư là khả thi nếu  $NPV \geq 0$ , khi có phương án lựa chọn cùng đạt yêu cầu khả thi thì chọn phương án có NPV lớn nhất.

\* Chỉ tiêu hoàn vốn nội bộ (IRR).

Là lãi suất chiết khấu mà ứng với nó giá trị hiện nay ròng bằng 0. Tức là IRR là nghiệm của phương trình:

$$NPV = \sum_{t=0}^{n-1} \frac{(B_t - C_t)}{(1+r)^t} = 0$$

Nếu vốn đầu tư là vốn vay với lãi suất  $r$  thì việc đầu tư sẽ hoàn vốn nếu  $r = r = IRR$  và có lãi nếu  $r < IRR$ .

Khi lựa chọn giữa nhiều phương án khác nhau, ta cũng chọn phương án có IRR lớn nhất.

\* Chỉ tiêu thời hạn thu hồi vốn đầu tư (T): Là chỉ tiêu phản ánh thời gian cần thiết để thu hồi vốn đầu tư. T là nghiệm của phương trình:

$$\sum_{t=0}^T \frac{B_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^T \frac{C_t}{(1+r)^t}$$

Chỉ tiêu này được sử dụng trong trường hợp so sánh giữa các phương án đầu tư khác nhau bằng hai chỉ tiêu NPV và IRR là không có kết quả do có cùng giá trị hai chỉ tiêu này. Trong trường hợp đó ta sẽ lựa chọn phương án có T thấp nhất.

Để minh họa ta tính toán cụ thể cho trường hợp đầu tư hai chiếc xe tự đổ cỡ nhỏ HYUNDAI ở trên:

- Với giá trị đã cho nếu tính thời gian khấu hao là 5 năm (*khấu hao đều*) thì mỗi năm cần khấu hao mỗi chiếc là  $30.700 \text{ USD}/5 = 6.140 \text{ USD}$ .

- Nếu không có loại xe này thì hiện tại để phục vụ cho việc thi công công trình công ty phải thuê với giá  $610 \text{ USD}/1 \text{ tháng}/1 \text{ xe}$  (*do những xe vận chuyển cỡ lớn của công ty không sử dụng được ở các tuyến đường làng*).

+ Suất chi phí vốn là  $1,1\%/1 \text{ tháng}$  nếu quy ra suất chi phí vốn năm là:

$$r_n = (1+0,01)^{12} - 1 = 0,14\%/1 \text{ năm}.$$

Chi phí thuê máy hàng năm tính về đầu năm là: áp dụng công thức tính chuyển các khoản tiền phát sinh hàng tháng về thời kỳ gốc là:

$$PV = 610 \times \frac{(1 + 0,011)^{12} - 1}{0,011(1 + 0,011)^{12}} = 6.822 \text{ USD}$$

Ta có thể coi chi phí thuê xe hàng năm là khoản thu được của việc mua xe và chi phí khấu hao là khoản chi phí hàng năm, từ đó ta tính được NPV cho phương án này là

$$NPV = \sum_{i=0}^4 \frac{(6.822 - 6.140)}{(1 + 0,011)^i} = 2.669,4\text{USD}$$

Vậy nếu đầu tư 2 xe, công ty có thể tiết kiệm được khoản tiền trị giá là:  $2.66,4 \times 2 = 5.338,8 \text{ USD}$ .

#### **4. Tăng cường đào tạo, bồi dưỡng cán bộ tham gia công tác dự thầu.**

Nếu như biện pháp lập phòng, dự án tạo nên sự ổn định về cơ cấu nhân sự và phát huy tình hình hiệu quả của việc chuyên môn hoá quản lý và thực hiện công tác dự thầu, thì biện pháp tăng cường đào tạo, bồi dưỡng cán bộ tham gia công tác dự thầu. Vì thế hai phương pháp này nên được thực hiện đồng bộ nhằm nâng cao chất lượng hồ sơ dự thầu, từ đó nâng cao khả năng thắng thầu.

Do đặc trưng của hoạt động đấu thầu liên quan đến rất nhiều lĩnh vực khác nhau và đòi hỏi sự nhanh nhạy của người tham gia. Vì vậy, muốn thắng thầu công ty phải có những cán bộ có kiến thức sâu rộng trong lập hồ sơ dự thầu, có khả năng thực hiện đồng thời cả công việc lập biện pháp thi công và bảng giá dự thầu, nắm chắc những quy định liên quan. Bên cạnh đó, những kỹ năng về ngoại ngữ và tin học là rất hữu ích cho việc thực hiện công tác này. Với một lực lượng cán bộ kỹ thuật có trình độ và tay nghề cao, đã tham gia thi công các công trình vì vậy công ty có thể xây dựng lực lượng mạnh, phục vụ cho công tác dự thầu. Công ty nên có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng các kiến thức về kinh tế, tài chính nói chung cho những người nắm giữ các vị trí quan trọng trong công tác dự thầu, phổ biến các kiến thức về pháp luật có liên quan đến hoạt động đấu thầu cho tất cả các cán bộ nhân viên tham gia công tác này, nâng cao các kỹ năng về ngoại ngữ và tin học cho họ.

Muốn vậy, công ty có thể căn cứ vào nhiệm vụ của từng người trong việc thực hiện công tác dự thầu để lập kế hoạch đào tạo.

**Cụ thể là:**

<b>Lĩnh vực, nội dung đào tạo</b>	<b>Đối tượng đào tạo</b>	<b>Số lượng</b>	<b>Hình thức</b>	<b>Chi phí (triệu)</b>
- Kinh tế tài chính	- Cán bộ làm công tác bóc tách tiền lương	2	Gửi đi học	2 x 5
- Marketinh	- Phòng KH_TK	1	Gửi đi học	1 x 5
- Luật	- Cán bộ chuẩn bị hồ sơ dự thầu và tham gia ký kết hợp đồng	2	Gửi đi học	2 x5
- Qui định về đấu thầu trong nước và quốc tế	-Cán bộ tham gia công tác dự thầu	5	Công ty mời về giảng	5x0,5
Ngoại ngữ (Anh văn)	Cán bộ kỹ thuật và nhân viên chuẩn bị hồ sơ dự thầu	4	Gửi đi học	4x1
- Tin học	Cán bộ nhân viên lập giá	2	Gửi đi học	2x1
<b>Tổng số</b>		<b>16</b>		<b>33,5</b>

Vậy tổng chi phí cho biện pháp này là 33.500.000 đồng.

Hiện nay, công ty đã và đang có chủ trương cho một số cán bộ nhân viên trong qui định của công ty đi học để nâng cao kiến thức. Do đó công ty có thể căn cứ vào kế hoạch đào tạo để tạo điều kiện thời gian, hỗ trợ về mặt chi phí và phương tiện học tập cho họ.

### **5. Xây dựng đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề.**

- Đội ngũ công nhân kỹ thuật, thợ bậc cao là những tài sản quý giá của công ty vì vậy cần quan tâm đặc biệt đến việc đào tạo và sử dụng có hiệu quả tài sản này. Muốn thắng thầu phải có cán bộ quản lý giỏi có trình độ chuyên môn tham gia vào lập dự án công trình nhưng khi đã thắng thầu muốn đảm bảo thực hiện đúng hợp đồng hay nói cách khác là muốn công trình thi công đạt chất lượng cao theo đúng yêu cầu của bên A thì phải biết cách sử dụng tốt nhất, hợp lý nhất tài sản trên. Cần áp dụng phân công lao động theo ngành

nghề, tức là sắp xếp những người lao động có cùng trình độ chuyên môn, cùng một nghiệp vụ vào một nhóm.

- Việc đào tạo kịp thời, bổ túc, nâng cao tay nghề để tạo ra một đội ngũ công nhân có năng lực có trình độ chuyên môn vững vàng, có kinh nghiệm trong sản xuất kinh doanh, dám nghĩ, dám làm và dám chịu trách nhiệm về những việc mình làm. Đội ngũ công nhân này có tay nghề chuyên môn giỏi, chuyên tinh, điều luyện, có thể áp dụng những dây chuyền công nghệ mới và hiện đại.

- Bên cạnh đó, công ty cần nhanh chóng phát triển đội ngũ kỹ thuật, tuyển dụng đào tạo các nghề mới phục vụ thi công xây lắp, nâng cao hơn nữa khả năng thi công của công ty bằng cách: Tăng cường quản lý sử dụng hiệu quả lực lượng sẵn có ban hành thoả ước lao động tập thể và giữ vững kỷ cương trật tự cơ quan đơn vị mình.

## **6. Xác định một cơ chế trả lương hợp lý.**

Do tính chất công việc thi công xây dựng, không nằm tập trung ở một điểm cố định mà các tổ xây dựng nằm rải rác tại các công trình mà công ty ký với các chủ đầu tư nên việc quản lý của công ty gặp nhiều khó khăn. Vì vậy, cần thực hiện hình thức khoán cho các đội xây dựng theo các chỉ tiêu thích hợp. Nhưng như vậy không có nghĩa là khoán trắng về khối lượng công việc và đơn giá mà phải gắn với chỉ tiêu khác, đặc biệt là chỉ tiêu chất lượng công trình và tiết kiệm nguyên vật liệu theo định mức.

Mặt khác do công việc xây dựng có tính thời vụ vì vậy trong đội ngũ công nhân sẽ xuất hiện hai đội ngũ công nhân đó là: Công nhân trong danh sách và công nhân thuê ngoài theo công trình.

Vì vậy, cần xác định một cơ chế trả lương hợp lý cho cả đội ngũ công nhân và đội ngũ cán bộ các phòng, ban.

Theo tôi, công ty nên trả lương theo sản phẩm đối với những người lao động làm thuê theo mùa vụ, theo công trình; còn đối với những công nhân trong danh sách. Thì cần phải có một khoản lương chính cộng với phần thưởng, phạt nếu hoàn thành tốt, không hoàn thành nhiệm vụ.

Như vậy với việc sử dụng đòn bẩy sẽ bắt buộc các cán bộ công nhân viên phải luôn luôn hoàn thành tốt các công việc. Điều này giúp cho công tác dự thầu có hiệu quả hơn và tăng khả năng thắng thầu.

## **II. TÍNH GIÁ DỰ THẦU DỰA TRÊN THÔNG TIN VỀ ĐỐI THỦ CẠNH TRANH.**

Tuy chưa xây dựng thành một chiến lược cụ thể xong khi dự thầu công ty thường mong muốn đưa ra được giá dự thầu thấp để tranh thầu. Việc giảm giá dự thầu của công ty chủ yếu dựa vào việc cắt giảm chi phí chung phân bổ cho công trình và mức lãi của công ty. Do chưa tính tới các đối thủ cạnh tranh nên nhiều khi giá dự thầu của công ty đưa ra thấp một cách không hợp lý, gây nguy cơ lỗ cho công ty. Để khắc phục tình trạng này, công ty có thể sử dụng phương pháp định giá đảm bảo thắng thầu như sau:

Giả thiết cơ bản của mọi tính toán trong phương pháp này là: Giá dự thầu và khả năng thắng thầu có mối quan hệ nhất định. Mục tiêu của các mô hình xác suất là biểu diễn mối quan hệ bằng số.

Giá sử dụng khi dự thầu, trước hết công ty dự kiến chi phí của mình cộng thêm một khoản lãi. Nếu công ty muốn thắng thầu bằng được công ty phải đưa ra giá dự thầu thấp hơn hoặc bằng chi phí và sẽ có khả năng thắng thầu 100%. Như vậy nếu sắp xếp giá dự thầu theo giá tăng dần thì ở một cực (*miền giá thấp*) sẽ tồn tại một giá dự thầu không có khả năng thắng thầu, giữa hai cực này tồn tại một miền liên tục các giá dự thầu có xác suất tương ứng có khả năng thắng thầu.

Phương pháp tìm mối quan hệ giữa giá dự thầu và khả năng giành thắng thầu tùy thuộc vào việc thu thập và kỹ năng xử lý các số liệu lịch sử sau đây:

- Thu thập các số liệu về giá dự thầu, các hợp đồng của một đối thủ A đã từng cạnh tranh với công ty (n lần).

- Chia giá dự thầu của đối thủ cho chi phí dự thầu của công ty trong từng trường hợp tương ứng và các số đó tương đương với lãi của đối thủ trên dự toán chi phí của công ty (%).

- Xem xét một mức lãi X thì đối thủ đã xuất hiện bao nhiêu lần (m lần) trong tổng số các lần cạnh tranh (n lần).

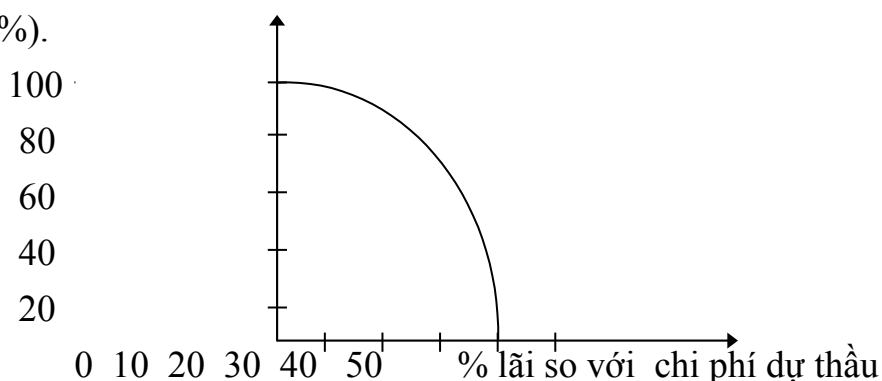
- Tỷ số  $m/n = p\%$  chính là tần số xuất hiện của biến cố ngẫu nhiên X. Trong trường hợp này, nó chính là xác suất của biến cố X, nếu X là mức lãi thấp hơn mức lãi của công ty thì tức là có m trong n lần (*xác suất p%*) đối thủ

nêu giá thấp hơn của công ty. Công ty sử dụng kết quả này nhằm đánh bại đối thủ.

Trong cuộc đấu thầu sắp tới, giả sử khi chính sách lãi của đối thủ không thay đổi và ta lập được biểu đồ xác suất đánh bại đối thủ (khả năng thắng thầu) với mức lãi tương ứng.

Xác suất đánh

bại đối thủ (%).



**Biểu đồ 01: Xác suất đánh bại đối thủ.**

Khi đã lập được biểu đồ trên cho một đối thủ cụ thể thì cũng có thể làm tương tự cho các đối thủ khác mà doanh nghiệp sẽ gặp sau này. Theo qui định, khi dự thầu công ty sẽ phải cạnh tranh ít nhất với 2 đối thủ trở lên để trả lời được câu hỏi “**khả năng thắng thầu được bao nhiêu?**”. công ty cần tổ hợp xác suất đánh bại các đối thủ theo phương thức:

Xác suất thắng thầu với mức lãi.  
cho trước trong cuộc cạnh tranh  
Với một số đối thủ đã biết

=

Xác suất đánh bại đối thủ A

x

Xác suất đánh bại đối thủ B

x

Xác suất đánh bại... đối thủ C.

Đối với trường hợp có các đối thủ chưa biết cũng tham dự thầu thì có thể tính toán xác suất đánh bại một đối thủ mẫu bằng cách tổ hợp mọi giá dự thầu của các đối thủ đã biết và coi đây là chính sách tham dự đấu thầu trong quá khứ của một “**nhà thầu mẫu**” chứ không phải một nhà thầu bất kỳ. Khi đó để tính được xác suất giành được thắng lợi khi phải cạnh tranh với một số lượng cho trước các đối thủ chưa biết ta dùng biểu thức sau:

$$\text{Xác suất chiến thắng } n \text{ đối thủ} = [ \text{Xác suất đánh bại} ]^n$$

---

chưa biết với mức lãi cho trước

một đối thủ mẫu

Phương pháp trên đây có thể vận dụng ngay tại công ty với một số đối thủ mà công ty thường hay gặp khi dự thầu như: VINACONEX, Công ty xây dựng số 4 (TCT Hà Nội), Tổng công ty Thành An...

Ngoài việc tính tới nhân tố đối thủ cạnh tranh trong khi tính toán dự thầu, công ty cũng nên xây dựng một đơn giá riêng về xe máy thiết bị thi công phù hợp với năng lực hiện tại của công ty để có thể chủ động đưa ra mức cạnh tranh hơn.



## KIẾN NGHỊ ĐỐI VỚI NHÀ NƯỚC

Trên đây tôi đã đề xuất một số biện pháp nhằm khắc phục những tồn tại trong công tác dự thầu của công ty xây dựng và trang trí nội thất Bạch đằng mà do các nguyên nhân chủ quan từ chính bản thân công ty. Tuy thế, cũng còn có một số nguyên nhân khách quan tác động tạo ra không ít khó khăn cho hoạt động dự thầu của công ty mà nổi lên là những vấn đề về quản lý Nhà nước trong hoạt động đấu thầu. Để tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển của công ty nói riêng và các doanh nghiệp xây dựng nói chung, tôi xin có một số kiến nghị với nhà nước như sau:

- Cần có những biện pháp để xoá bỏ hiện tượng cạnh tranh không lành mạnh trong hoạt động đấu thầu như hiện tượng “**đi đêm**”, móc ngoặc, mua bán thầu... đang khá phổ biến và làm phá vỡ nguyên tắc bình đẳng và công khai trong cạnh tranh giữa các doanh nghiệp xây dựng thông qua phương thức đấu thầu, gây không ít thiệt thòi cho các doanh nghiệp xây dựng làm ăn chân chính.

- Việc phân chia đấu thầu cho một dự án đặc biệt và các dự án có vốn đầu tư nước ngoài và các công trình lớn có vốn đầu tư trong nước cần hợp lý nhằm khai thác được tiềm năng trong nước, tạo điều kiện cho các doanh nghiệp xây dựng trong nước có thể dự thầu độc lập. Thực trạng hiện nay cho thấy trong các dự án nói trên, chủ yếu sử dụng tư vấn nước ngoài và họ đã lợi dụng các sơ hở trong qui chế đấu thầu để chia thành các gói thầu quá lớn, đòi hỏi các điều kiện dự thầu cao và khó khăn, làm cho các doanh nghiệp Việt nam không thể tham gia hoặc tham gia dự thầu độc lập được.

- Nên xoá bỏ việc cho phép chỉ định thầu với các gói thầu có giá trị nhỏ dưới 500 triệu đồng, chuyển sang hình thức đấu thầu đối với các gói thầu thuộc loại này, đồng thời cần đơn giản hơn về thủ tục so với các dự án lớn. Bởi lẽ, các dự án với qui mô như trên có số lượng rất lớn ở khắp các ngành và địa phương, việc chuyển sang đấu thầu sẽ tạo điều kiện cho các doanh nghiệp xây dựng vừa và nhỏ có thêm cơ hội nhận các công trình làm ”**gói đầu**” trong

khi tìm kiếm công trình lớn, giải quyết một phần việc làm cho người lao động và thiết bị xe máy thi công, tăng thêm tích lũy cho doanh nghiệp.

- Cải tiến cơ chế cấp vốn và thanh toán vốn cho các dự án đầu tư bằng vốn Nhà nước, vì hiện nay quyết định đầu tư các nguồn vốn Nhà nước bị phân tán nhưng lại được phân chia theo kế hoạch trong tình trạng cung thấp hơn cầu nhiều. Điều này dẫn đến các cơ quan đại diện làm chủ đầu tư trong các dự án có nguồn vốn Nhà nước thường viện vào khó khăn rút vốn và phê duyệt từ cấp trên để thực hiện không nghiêm túc theo hợp đồng. Việc ứng vốn ban đầu và thanh toán vốn trong quá trình thi công cũng như khi đã hoàn thành bàn giao gây lên việc ứ đọng vốn lưu động kéo dài tại công trình, làm thiệt hại không những về vật chất mà còn gây cản trở các doanh nghiệp thi công công trình tham gia đấu thầu các công trình tiếp theo.

- Có chính sách hỗ trợ cho các doanh nghiệp xây dựng trong việc đầu tư đổi mới công nghệ và trang bị xe máy thiết bị thi công để nâng cao năng lực thi công xây lắp, tăng khả năng cạnh tranh khi dự thầu. Cụ thể:

+ Khi cho các doanh nghiệp xây dựng vay vốn cần định rõ vốn vay dùng vào mục đích đầu tư nâng cao năng lực sản xuất với vốn vay dùng vào các mục đích khác để có chính sách lãi vay ưu đãi hơn cho việc đầu tư.

+ Tạo điều kiện phát triển thị trường mua bán thiết bị xe máy thi công theo hình thức tín dụng thuê mua cho phép các doanh nghiệp xây dựng có qui mô vốn nhỏ có cơ hội để đầu tư thêm thiết bị xe máy thi công, nâng cao năng lực sản xuất.

## **KẾT LUẬN**

Đấu thầu nói chung và đấu thầu xây lắp nói riêng là một hoạt động vẫn còn mới ở nước ta, việc áp dụng phương thức này trên cả phương tiện quản lý Nhà nước cũng như ở dưới góc độ các chủ đầu tư và các doanh nghiệp đều đòi hỏi phải có sự thích ứng dần mới mong đạt hiệu quả như mong muốn. Tuy nhiên, do việc tham dự đấu thầu xây lắp có vị trí quan trọng trong hoạt động sản xuất - Kinh doanh của các doanh nghiệp xây dựng, quyết định sự tồn tại của các đơn vị này trong cơ chế thị trường nên việc coi trọng và không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh của hoạt động dự thầu của mình đối với các doanh nghiệp xây dựng có ý nghĩa thực tiễn rất lớn.

Trên cơ sở những vấn đề lý luận về đấu thầu, sau quá trình xem xét công tác dự thầu tại công ty xây dựng và trang trí nội thất Bạch đằng, bài viết đã phân tích và đóng góp một số biện pháp cùng các kiến nghị để nhằm hoàn thiện hơn nữa công tác dự thầu tại công ty với mục đích nâng cao khả năng trúng thầu từ đó nâng cao hiệu quả kinh doanh của công ty. Tôi mong rằng những ý kiến đóng góp của mình được xem xét và ghi nhận ở công ty vì đó chính là kết quả hoạt động thực tiễn đầu tiên sau những năm học tập trên ghế nhà trường. Đồng thời cũng hi vọng với những nỗ lực và khả năng của mình, công ty sẽ không ngừng khẳng định vai trò chỉ đạo của một doanh nghiệp Nhà nước, đóng góp vào công cuộc đổi mới - công nghiệp hoá và hiện đại hoá ở nước ta./.

---

---

## MỤC LỤC

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. *Giáo trình “Kinh tế và kinh doanh xây dựng” - TS. Lê Công Hoa (Chủ Biên) - Đại học KTQD.*
2. *Giáo trình “Kinh tế quản trị kinh doanh xây dựng” - GS.TS Nguyễn Văn Chơn - NXB Khoa học kỹ thuật - 1996.*
3. *Quy chế đấu thầu (Ban hành kèm theo Nghị định 43/CP ngày 16/07/1996 của Chính phủ).*
4. *Điều lệ quản lý đầu tư và xây dựng cơ bản (Ban hành kèm theo Nghị định 43/CP ngày 16/07/1996 của Chính phủ).*
5. *Quy chế đấu thầu (Ban hành kèm theo Nghị định 88/CP ngày 01/09/1999 của Chính phủ).*
6. *Điều lệ quản lý đầu tư xây dựng cơ bản (Ban hành kèm theo Nghị định 52/CP ngày 01/09/1999 của Chính phủ).*

- 
7. *Định mức dự toán (Ban hành kèm theo Quyết định số 1242/1998 QĐ - BXD - 25/11/1998 của Bộ xây dựng)*
  8. *Định mức kỹ thuật và công tác dự toán xây dựng - Nguyễn Tài Cảnh, Đặng Nghiêm Chính - NXB Giao thông vận tải - 1998.*
  9. *Thời báo kinh tế.*
  10. *Tạp chí xây dựng.*

## NHẬN XÉT CỦA CƠ QUAN THỰC TẬP

**NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN**