

TS. BÙI NGỌC TOÀN (CHỦ BIÊN)
KS. NGUYỄN QUANG HIỀN, KS. PHAN THỊ HIỀN,
KS. CAO PHƯƠNG THẢO, CN. LÊ MẠNH ĐỨC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ XÂY DỰNG

HÀ NỘI 2005

GIỚI THIỆU VỀ TÁC GIẢ



1. Họ và tên chủ biên: Bùi Ngọc Toàn
2. Ngày, tháng, năm sinh: 04 - 09 - 1968
3. Quá trình công tác:
 - Từ 5/1999 đến 2/2004 là giảng viên Bộ môn Kinh tế Xây dựng, trường Đại học Giao thông Vận tải
 - Từ 2/2004 đến nay là Giảng viên Bộ môn Dự án và Quản lý dự án, trường ĐH GTVT
 - Từ 8/2005 đến nay là Trưởng bộ môn Dự án và Quản lý dự án.
4. Bảo vệ luận án Tiến sỹ kinh tế ngày 03 tháng 06 năm 1998, hội đồng bảo vệ: K114.05.08, tại trường Tổng hợp quốc gia Đường sắt Mát-xcơ-va. Chuyên ngành: Kinh tế Xây dựng. Đề tài: "Quản lý đầu tư vào phát triển mạng lưới đường sắt Việt Nam".
5. Điện thoại, email:
 - Nhà riêng: (04) 846 41 68
 - Mobile: 0913 283 813
 - Email: buingoctoan4968@yahoo.com
6. Các từ khoá:

kinh tế, quản lý, xây dựng, giao thông, doanh nghiệp xây dựng, khảo sát, thiết kế, định mức, đơn giá, dự toán.

LỜI NÓI ĐẦU

Môn học "Kinh tế và Quản lý xây dựng" nằm trong hệ thống các môn học thuộc chuyên ngành "Dự án và Quản lý dự án xây dựng công trình giao thông", Khoa Công trình, Trường Đại học Giao thông Vận tải.

Môn học này nhằm cung cấp cho sinh viên các kiến thức cơ bản nhất về khoa học quản lý nói chung, quản lý chuyên ngành xây dựng và quản lý doanh nghiệp xây dựng, nói riêng. Thời gian lên lớp là 60 tiết cho các sinh viên chuyên ngành.

Phân công biên soạn cụ thể như sau:

- TS. Bùi Ngọc Toàn: chương 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 12 và chủ biên toàn bộ giáo trình.
- KS. Nguyễn Quang Hiến: chương 9.
- KS. Phan Thị Hiền: chương 11.
- KS. Cao Phương Thảo: chương 13.
- CN. Lê Mạnh Đức: chương 7.
- CN. Lê Mạnh Đức và TS. Bùi Ngọc Toàn: chương 14.

Tập thể tác giả xin chân thành cảm ơn tất cả những người đã giúp đỡ cho giáo trình được xuất bản, trước hết là lãnh đạo Trường Đại học Giao thông Vận tải, Hội đồng khoa học nhà trường, các tác giả của các tài liệu mà giáo trình đã tham khảo và sử dụng.

Giáo trình "Kinh tế và Quản lý xây dựng" được biên soạn lần đầu, mặc dù đã có rất nhiều cố gắng nhưng chắc chắn không thể tránh khỏi sai sót. Tập thể tác giả rất mong được sự góp ý của các đồng nghiệp, của anh chị em sinh viên và tất cả bạn đọc để tiếp tục hoàn chỉnh trong lần tái bản sau.

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

Hà Nội, 7/2005
TẬP THỂ TÁC GIẢ

DANH MỤC KÝ HIỆU VÀ CÁC TỪ VIẾT TẮT

CP	Chính phủ	TBCN	tư bản chủ nghĩa
DA	dự án	TGĐ	tổng giám đốc
DN	doanh nghiệp	TNHH	trách nhiệm hữu hạn
DNNN	doanh nghiệp Nhà nước	XD	xây dựng
CT	công trình	XDCB	xây dựng cơ bản
GĐ	giám đốc	XHCN	xã hội chủ nghĩa
GTVT	giao thông vận tải	TSCĐ	tài sản cố định
HTX	hợp tác xã	TSLĐ	tài sản lưu động
KD	kinh doanh	QL	quản lý
MMTB	máy móc thiết bị	R & D	nghiên cứu và phát triển
NĐ	Nghị định	UBND	ủy ban nhân dân
NVL	nguyên vật liệu	VCD	vốn cố định
SX	sản xuất	VLĐ	vốn lưu động

Ngành công nghiệp xây dựng có vai trò đặc biệt quan trọng trong nền kinh tế quốc dân, sản phẩm xây dựng và quá trình sản xuất xây dựng là phức tạp, vì vậy xây dựng cần phải được quản lý.

Môn học: "Kinh tế và quản lý xây dựng" ra đời nhằm trang bị những kiến thức cơ bản nhất về kinh tế và quản lý áp dụng trong lĩnh vực xây dựng.

Xuất phát từ mục tiêu trên, phần 1 của giáo trình sẽ đề cập đến những vấn đề cơ bản về khoa học quản lý, những kiến thức này sẽ giúp cho sinh viên không chỉ trong việc nghiên cứu các chương, phần tiếp theo của môn học mà còn trong việc lĩnh hội kiến thức của các môn khác thuộc chuyên ngành. Phần 2 nghiên cứu một số vấn đề về tổ chức và quản lý ngành xây dựng, phần 3 dành cho một số vấn đề cơ bản về tổ chức quản lý hoạt động của doanh nghiệp xây dựng.

PHẦN 1

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ KHOA HỌC QUẢN LÝ

Phần 1 bao gồm 5 chương:

- Chương 1. Tổng quan về quản lý và quyết định quản lý
- Chương 2. Chức năng lập kế hoạch
- Chương 3. Chức năng tổ chức
- Chương 4. Điều hành trong quản lý
- Chương 5. Chức năng kiểm tra

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ VÀ QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

1.1. Một số vấn đề chung về quản lý và quản lý kinh tế

1.2. Quyết định quản lý

Câu hỏi ôn tập

1.1. MỘT SỐ VẤN ĐỀ CHUNG VỀ QUẢN LÝ VÀ QUẢN LÝ KINH TẾ

1.1.1. Quản lý

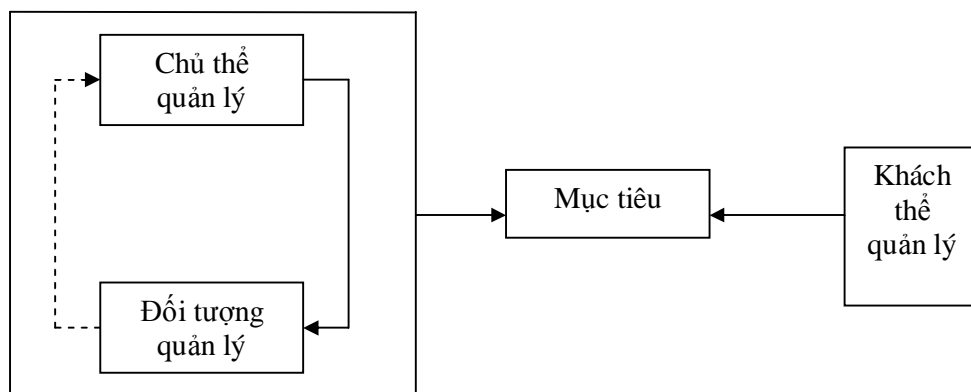
Có nhiều cách hiểu khác nhau về quản lý, nhưng nhìn chung có thể hiểu: *Quản lý là sự tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý nhằm đạt được những mục tiêu nhất định trong điều kiện biến động của môi trường.*

Với định nghĩa này, quản lý có 3 dạng:

- quản lý giới vô sinh;
- quản lý giới sinh vật;
- quản lý xã hội loài người.

Tất cả các dạng quản lý đều mang những đặc điểm chung sau:

- Để quản lý được phải tồn tại một hệ quản lý bao gồm 2 phân hệ: chủ thể quản lý và đối tượng quản lý. Chủ thể quản lý là tác nhân tạo ra các tác động quản lý nhằm dẫn dắt đối tượng quản lý đi đến mục tiêu. Đối tượng quản lý tiếp nhận các tác động của chủ thể quản lý. Tác động có thể là một lần mà cũng có thể là nhiều lần.



Hình 1.1. Sơ đồ lô-gíc của khái niệm quản lý

- Phải có một hoặc một tập hợp mục đích thống nhất cho cả chủ thể và đối tượng quản lý. Đạt mục đích theo cách tốt nhất trong hoàn cảnh môi trường luôn luôn biến động và các nguồn lực hạn chế là lý do tồn tại của quản lý. Đó cũng chính là căn cứ quan trọng nhất để chủ thể tiến hành các tác động quản lý.

- Quản lý bao giờ cũng liên quan đến trao đổi thông tin nhiều chiều kể cả các mối liên hệ ngược. Quản lý là một quá trình thông tin. Chủ thể quản lý phải liên tục thu thập dữ liệu về môi trường và hệ thống, tiến hành chọn lọc thông tin, xử lý thông tin, bảo quản thông tin, truyền tin và các quyết định - một dạng thông tin đặc biệt nhằm tác động lên các đối tượng quản lý. Còn đối tượng quản lý phải tiếp nhận các tác động quản lý của chủ thể cùng các đảm bảo vật chất khác để thực hiện các nhiệm vụ, chức năng của mình.

1.1.2. Quản lý, lãnh đạo, điều khiển và quản trị

Lãnh đạo, điều khiển và quản trị là những thuật ngữ có mối quan hệ gần gũi với thuật ngữ quản lý nhưng không đồng nhất.

1.1.2.1. Lãnh đạo

Lãnh đạo có thể hiểu theo 2 nghĩa:

1. Lãnh đạo là định hướng cho hành vi của tổ chức và con người. Theo nghĩa này, đối với các tổ chức chỉ có chủ sở hữu mới có quyền lãnh đạo. Trong các công ty, quyền lãnh đạo thuộc về Hội đồng quản trị. Đối với hệ thống Nhà nước, những người đại diện cho Nhà nước nắm quyền lãnh đạo. Lãnh đạo ở đây bao gồm 3 chức năng cơ bản: quyết định chiến lược, quyết định cơ cấu tổ chức và giám sát hoạt động.

2. Lãnh đạo là quá trình tác động lên con người sao cho họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức. Theo nghĩa này, lãnh đạo là một chức năng của quản lý.

1.1.2.2. Điều khiển

Điều khiển là thuật ngữ của điều khiển học, thể hiện quá trình tác động của chủ thể lên đối tượng, đảm bảo cho hành vi của đối tượng hướng tới mục tiêu của hệ thống khi điều kiện bên ngoài thay đổi.

Thông tin là đặc trưng quan trọng nhất của của hoạt động điều khiển. Điều khiển là quá trình thông tin. Chủ thể điều khiển thu thập thông tin về môi trường và đối tượng; xác định mục tiêu; xây dựng và lựa chọn phương án quyết định tối ưu; truyền đạt quyết định cho đối tượng thực hiện; tiến hành các tác động điều chỉnh để đảm bảo đối tượng đạt được mục tiêu đã định. Khác với điều khiển, trong quản lý tồn tại những đối tượng điều khiển được và cả những đối tượng không điều khiển được.

1.1.2.3. Quản trị

Thuật ngữ này dùng để chỉ quản lý ở phạm vi các đơn vị kinh tế cơ sở như công ty, tổ chức, hợp tác xã, hộ kinh doanh ...

1.1.3. Quản lý kinh tế

Quản lý kinh tế là sự tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản lý lên tập thể những người lao động trong hệ thống và khách thể quản lý, sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội nhằm đạt được mục tiêu quản lý đã đề ra theo đúng luật định và thông lệ hiện hành.

Sự tác động liên tục, có tổ chức, có hướng đích của chủ thể quản lý chính là việc tổ chức thực hiện các chức năng của quản lý nhằm phối hợp mục tiêu và các động lực hoạt động của mọi người lao động trong hệ thống với mục tiêu chung của hệ thống.

Việc sử dụng một cách tốt nhất mọi tiềm năng và cơ hội của hệ thống là việc sử dụng có hiệu quả nhất các yếu tố bên trong và bên ngoài của hệ thống trong điều kiện chấp nhận cạnh tranh, chấp nhận rủi ro có thể xảy ra cho hệ thống.

Việc tuân thủ đúng luật và thông lệ hiện hành là việc tiến hành các hoạt động kinh tế theo đúng những điều mà luật pháp trong nước và quốc tế không cấm, những quy ước mà thị trường chấp nhận.

1.1.4. Thực chất của quản lý kinh tế

Xét về mặt tổ chức và kỹ thuật của hoạt động quản lý, *quản lý chính là sự kết hợp mọi nỗ lực chung của con người trong hệ thống và việc sử dụng tốt các của cải vật chất thuộc phạm vi sở hữu của hệ thống để đạt tới mục tiêu chung của hệ thống và mục tiêu riêng của mỗi người một cách khôn khéo và có hiệu quả nhất.*

Quản lý kinh tế phải trả lời cho câu hỏi: phải sản xuất ra cái gì? sản xuất cái đó bằng cách nào và như thế nào? phải bán cái đó cho ai và bán như thế nào? phải cạnh tranh với ai và cạnh tranh như thế nào? có rủi ro nào có thể xảy ra, cách xử lý? Trong chế độ XHCN còn phải trả lời câu hỏi: sản xuất cái đó để làm gì?

Quản lý ra đời chính là để tạo ra một hiệu quả hoạt động cao hơn hẳn so với lao động của từng cá nhân riêng rẽ của một nhóm người khi họ tiến hành các hoạt động chung. *Thực chất của quản lý kinh tế là quản lý con người trong hệ thống, thông qua đó sử dụng có hiệu quả nhất mọi tiềm năng và cơ hội của hệ thống để thực hiện các hoạt động kinh tế theo mục tiêu đã định.*

1.1.5. Bản chất của quản lý kinh tế

Xét về mặt kinh tế xã hội của quản lý, *quản lý kinh tế là các hoạt động chủ quan của chủ thể quản lý vì mục tiêu lợi ích của hệ thống, bảo đảm cho hệ thống tồn tại và phát triển lâu dài, trang trải vốn và lao động, bảo đảm tính độc lập và cho phép thoả mãn những đòi hỏi xã hội của chủ thể quản lý và của mọi thành viên trong hệ thống.* Mục tiêu của hệ thống do chủ thể quản lý đề ra, họ là chủ sở hữu hệ thống và là người nắm giữ quyền lực của hệ thống.

Nói một cách khác bản chất của quản lý kinh tế tùy thuộc vào chủ sở hữu hệ thống. Vì bản chất xã hội chủ nghĩa nên các hệ thống xã hội chủ nghĩa phải trả lời câu hỏi sản xuất cái đó làm gì, có ảnh hưởng tiêu cực tới môi trường, xã hội hay không.

1.1.6. Các chức năng quản lý

Để quản lý, chủ thể quản lý phải thực hiện nhiều loại công việc khác nhau. Những loại công việc quản lý này gọi là các chức năng quản lý. Như vậy, *chức năng quản lý là những loại công việc quản lý khác nhau, mang tính độc lập tương đối, được hình thành trong quá trình chuyên môn hoá hoạt động quản lý.* Phân tích chức năng quản lý nhằm trả lời câu hỏi: các nhà quản lý phải thực hiện những công việc gì trong quá trình quản lý.

Có thể xem xét các chức năng quản lý theo 2 cách tiếp cận: theo quá trình quản lý và theo hoạt động quản lý.

Theo quá trình quản lý:

- lập kế hoạch;
- tổ chức;
- điều hành;
- kiểm tra.

Theo hoạt động quản lý:

- quản lý lĩnh vực marketing;
- quản lý lĩnh vực nghiên cứu và phát triển (R & D);
- quản lý sản xuất;
- quản lý tài chính;
- quản lý nguồn nhân lực;
- quản lý chất lượng;
- quản lý các dịch vụ hỗ trợ: thông tin, pháp lý, đối ngoại,...

Các chức năng quản lý theo hoạt động còn được gọi là lĩnh vực quản lý. Phân loại chức năng quản lý theo hoạt động là cơ sở để xây dựng cơ cấu tổ chức. Như vậy, lĩnh vực quản lý được hiểu như các hoạt động quản lý được sắp xếp trong những bộ phận nào đó của cơ cấu tổ chức.

Tính thống nhất của các hoạt động quản lý được thể hiện qua ma trận sau:

Lĩnh vực QL Quá trình QL	quản lý marketing	quản lý R & D	quản lý sản xuất	quản lý tài chính	quản lý nhân lực	...
Lập kế hoạch	+	+	+	+	+	+
Tổ chức	+	+	+	+	+	+
Điều hành	+	+	+	+	+	+
Kiểm tra	+	+	+	+	+	+

Nếu xét theo chiều dọc của ma trận, trong bất cứ lĩnh vực quản lý nào các nhà quản lý cũng phải thực hiện các quá trình quản lý. Nếu xét theo chiều ngang có thể thấy các kế hoạch marketing, nghiên cứu và phát triển, sản xuất, tài chính, nguồn nhân lực... không thể tồn tại độc lập mà có mối quan hệ chặt chẽ với nhau, tạo thành hệ thống kế hoạch của tổ chức... Cũng như vậy, tập hợp cơ cấu của các bộ phận trong một chính thể thống nhất tạo nên cơ cấu tổ chức .v.v..

Nhìn từ một góc độ khác, dù trong trong quá trình nào, lĩnh vực hoạt động nào thì công việc chủ yếu của nhà quản lý là ra các quyết định quản lý. Vì vậy, trước khi nghiên cứu các chức năng quản lý theo quá trình chúng ta cần nghiên cứu về quyết định quản lý.

1.2. QUYẾT ĐỊNH QUẢN LÝ

1.2.1. Khái niệm

Quyết định quản lý là hành vi sáng tạo của chủ thể quản lý nhằm định ra mục tiêu, chương trình và tính chất hoạt động của hệ thống, để giải quyết một vấn đề đã chín muồi trên cơ sở hiểu biết các quy luật vận động khách quan và phân tích các thông tin về hiện trạng của hệ thống và môi trường.

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

1.2.2. Phân loại quyết định

1.2.2.1. Theo cách phản ứng của người ra quyết định

- Các quyết định trực giác là các quyết định xuất phát từ trực giác của con người. Người ra quyết định mà không cần tới lý trí hay sự phân tích can thiệp vào. Đôi khi các quyết định này được căn cứ vào các quyết định trước đó trong trường hợp tương tự. Việc ra quyết định trực giác khá dễ dàng, nhưng nó dễ phạm sai lầm vì các quyết định trực giác

thường giữ chân con người lại trong quá khứ và chỉ cung cấp cho con người ít khả năng để ra được cái mới hay cải tiến những phương pháp hiện có.

- Các quyết định lý giải là các quyết định dựa trên sự nghiên cứu và phân tích có hệ thống một vấn đề. Các sự việc được nêu ra, các giải pháp khác nhau được đem ra so sánh và người ta đi tới quyết định hoàn hảo nhất, dựa trên tất cả các yếu tố có liên quan tới nó. Đây là các quyết định rất cần thiết trong nhiều trường hợp có thể xảy ra, vì nó buộc ta phải vận dụng các khả năng trí tuệ để lựa chọn. Nó làm nổi lên các trạng thái sáng tạo về việc giải quyết các vấn đề với một phương pháp suy nghĩ lô-gic, nhờ đó mà giảm bớt được các nhầm lẫn.

1.2.2.2. Theo khía cạnh khác nhau của sản xuất

- quyết định kỹ thuật;
- quyết định tổ chức;
- quyết định kinh tế và xã hội;...

1.2.2.3. Xét theo tầm quan trọng của quyết định

- quyết định chiến lược (triển vọng), quyết định đường lối phát triển chủ yếu;
- quyết định chiến thuật (thường xuyên) nhằm đạt được các mục tiêu có tính cục bộ hơn;
- quyết định tác nghiệp hàng ngày có tính chất điều chỉnh, nhằm khôi phục hoặc thay đổi từng phần những tỷ lệ đã được quy định, bù đắp những thiệt hại...

1.2.2.4. Xét theo thời gian

- quyết định dài hạn thường từ 5 năm trở lên.
- quyết định trung hạn từ 1 đến dưới 5 năm.
- quyết định ngắn hạn được thực hiện trong 1 tháng, 1 quý hoặc 1 năm.

1.2.3. Yêu cầu đối với quyết định quản lý

1.2.3.1 Tính khách quan và khoa học

Vì quyết định là sản phẩm chủ quan sáng tạo của con người, do đó việc đảm bảo tính khách quan không đơn giản, nhất là những trường hợp việc thực hiện các quyết định có liên quan đến lợi ích của người ra quyết định.

Tính khoa học của các quyết định là sự thể hiện của những cơ sở, căn cứ, thông tin, nhận thức, kinh nghiệm của nhà quản lý trong việc xử lý, giải quyết những tình huống cụ thể, đòi hỏi có sự can thiệp bằng các quyết định của nhà quản lý. Ngoài ra, các quyết định phải tuân thủ đòi hỏi của các quy luật khách quan.

1.2.3.2. Tính tối ưu

Yêu cầu tính tối ưu nghĩa là phương án quyết định sẽ đưa ra để thực hiện phải tốt hơn những phương án quyết định khác và trong trường hợp có thể thì đó phải là phương án quyết định tốt nhất.

1.2.3.3. Tính có định hướng

Một quyết định quản lý bao giờ cũng phải nhằm vào một số đối tượng nhất định, có mục đích, mục tiêu, tiêu chuẩn xác định. Việc định hướng của quyết định nhằm để người thực hiện thấy được phương hướng công việc cần làm, các mục tiêu phải đạt.

1.2.3.4. Tính cô đọng dễ hiểu

Dù được thể hiện dưới hình thức nào các quyết định đều phải ngắn gọn, dễ hiểu để một mặt tiết kiệm được thông tin, tiện lợi cho việc bảo mật và di chuyển, mặt khác, làm cho người thực hiện không thể hiểu sai lệch về mục tiêu, phương tiện và cách thức thực hiện.

1.2.3.5. Tính pháp lý

Các quyết định đưa ra phải hợp pháp và các cấp phải thực hiện nghiêm chỉnh.

1.2.3.6. Tính có độ đa dạng hợp lý

Trong nhiều trường hợp các quyết định có thể phải được điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Những quyết định quá cứng nhắc sẽ khó thực hiện khi có biến động của môi trường.

1.2.3.7. Tính cụ thể về thời gian thực hiện

Trong mỗi quyết định cần bảo đảm những quy định về mặt thời gian triển khai, thực hiện và hoàn thành để cấp thực hiện không được kéo dài thời gian thực hiện.

1.2.4. Các căn cứ ra quyết định

- Mục tiêu lâu dài của hệ thống.
- Yêu cầu của các quy luật khách quan.
- Đặc điểm, xu thế phát triển của đối tượng bị quản lý.
- Thực trạng của hệ thống (thông tin, nguồn vốn, trình độ kỹ thuật, trình độ cán bộ...).
- Thời gian cho phép.
- Kinh nghiệm, thói quen và tính trách nhiệm của người ra quyết định.

1.2.5. Các nguyên tắc cơ bản khi ra quyết định

1.2.5.1. Nguyên tắc về định nghĩa

Người ta chỉ có thể đạt được một quyết định lô-gíc khi vấn đề đã được định nghĩa rõ. Muốn giải quyết có hiệu lực một vấn đề, đầu tiên phải hiểu rõ vấn đề đó.

1.2.5.2. Nguyên tắc về sự xác minh đầy đủ

Một quyết định lô-gíc phải được bảo vệ bằng các lý do xác minh đúng đắn. Tất cả mọi quyết định lô-gíc phải được dựa trên những cơ sở vững chắc. Người ta phải bảo vệ được quyết định đã đề ra bằng cả một tổng thể những sự việc hiển nhiên và có thể kiểm tra lại để chứng tỏ quyết định đó là hợp lý và lô-gíc, mà một người khác nếu quan sát tình hình cũng dưới góc độ đó và trong hoàn cảnh đó, thì dù họ có thể có những ý kiến bất đồng hay những định kiến và lợi ích khác thì buộc họ cũng phải đi tới cùng quyết định đó.

1.2.5.3. Nguyên tắc về sự đồng nhất

Thực tế thường xảy ra tình trạng cùng một sự việc có thể có nhiều quan điểm, nhiều cách nhìn nhận khác nhau tùy thuộc vào người quan sát và không gian, thời gian diễn ra sự việc đó. Cho nên ta cần phải xác định một cách rõ ràng những sự việc và để làm việc đó, cần phải tin chắc rằng ta đã nghĩ tới những sự khác nhau có thể có do những sự thay đổi về địa điểm hay thời gian xảy ra.

1.2.6. Quá trình ra quyết định

1.2.6.1. Sơ bộ đề ra nhiệm vụ

Muốn đề ra nhiệm vụ trước hết cần xác định:

- Vì sao phải đề ra nhiệm vụ, nhiệm vụ đó thuộc loại nào, tính cấp bách của nó.
- Tình huống nào trong sản xuất kinh doanh có liên quan đến nhiệm vụ đề ra, những nhân tố ảnh hưởng đến nhiệm vụ.
- Khối lượng thông tin cần thiết đã có để đề ra nhiệm vụ, cách thu thập những thông tin còn thiếu.

1.2.6.2. Chọn tiêu chuẩn đánh giá các phương án

Muốn so sánh các phương án một cách khách quan để lựa chọn phương án tốt nhất cũng như thấy rõ khả năng thực hiện mục đích đề ra cần phải có tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả.

Tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả có thể được thể hiện bằng số lượng và chất lượng, phản ánh đầy đủ những kết quả dự tính sẽ đạt. Tiêu chuẩn phải cụ thể, dễ hiểu và đơn giản.

Thường các tiêu chuẩn được chọn từ các chỉ tiêu: chi phí nhỏ nhất, lợi nhuận lớn nhất, năng suất cao nhất, sử dụng vốn tốt nhất,... tùy theo mục tiêu của nhiệm vụ đề ra. Ngoài ra còn có các chỉ tiêu như chất lượng sản phẩm, sức cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường v.v...

Việc lựa chọn các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả là quá trình quan trọng và phức tạp. Nếu không chú ý đến nó khi đề ra nhiệm vụ dễ nêu ra những mục đích chung chung, do đó dẫn tới khó khăn khi chọn quyết định.

1.2.6.3. Thu thập thông tin để làm rõ nhiệm vụ đề ra

Chỉ có thể giải quyết đúng đắn một vấn đề nào đó nếu như có thông tin đầy đủ và chính xác. Lượng thông tin cần thiết phụ thuộc vào tính phức tạp của nhiệm vụ được xét và trình độ thành thạo, kinh nghiệm khi giải quyết những vấn đề thường gặp của nhà quản lý. Có thể bổ sung những tin đã nhận được, xuất phát từ kinh nghiệm của mình trong những trường hợp tương tự. Nhưng cần thiết phải thu thập mọi thông tin, nếu điều kiện cho phép. Nếu thông tin chưa đủ để quyết định một cách chắc chắn thì phải có biện pháp bổ sung.

1.2.6.4. Chính thức đề ra nhiệm vụ

Chỉ có thể chính thức đề ra nhiệm vụ sau khi đã xử lý các thông tin thu được do kết quả nghiên cứu về tính chất của việc giải quyết nhiệm vụ đó, tình huống phát sinh, việc xác định mục đích và tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả.

1.2.6.5. Dự kiến các phương án có thể

Nêu những phương án ra quyết định sơ bộ trình bày dưới dạng kiến nghị. Những phương án sơ bộ này thường xuất hiện ngay ở bước đề ra nhiệm vụ.

1.2.6.6. Xây dựng mô hình ra quyết định

Các phương án của những quyết định phức tạp được nghiên cứu bằng các mô hình. Mô hình phản ánh hoặc tái tạo đối tượng, thay thế đối tượng để sau khi nghiên cứu mô hình thu được những thông tin về đối tượng đó. Mô hình của đối tượng đơn giản hơn và chỉ phản ánh những mặt cơ bản để đạt mục tiêu. Mô hình cho phép nghiên cứu các phương án của quyết định với hao phí về sức lực, phương tiện và thời gian ít nhất.

1.2.6.7. Đề ra quyết định

Sau khi đánh giá những kết quả dự tính của quyết định và lựa chọn được phương án tốt nhất, nhà quản lý phải trực tiếp đề ra quyết định và chịu trách nhiệm trực tiếp về quyết định đó.

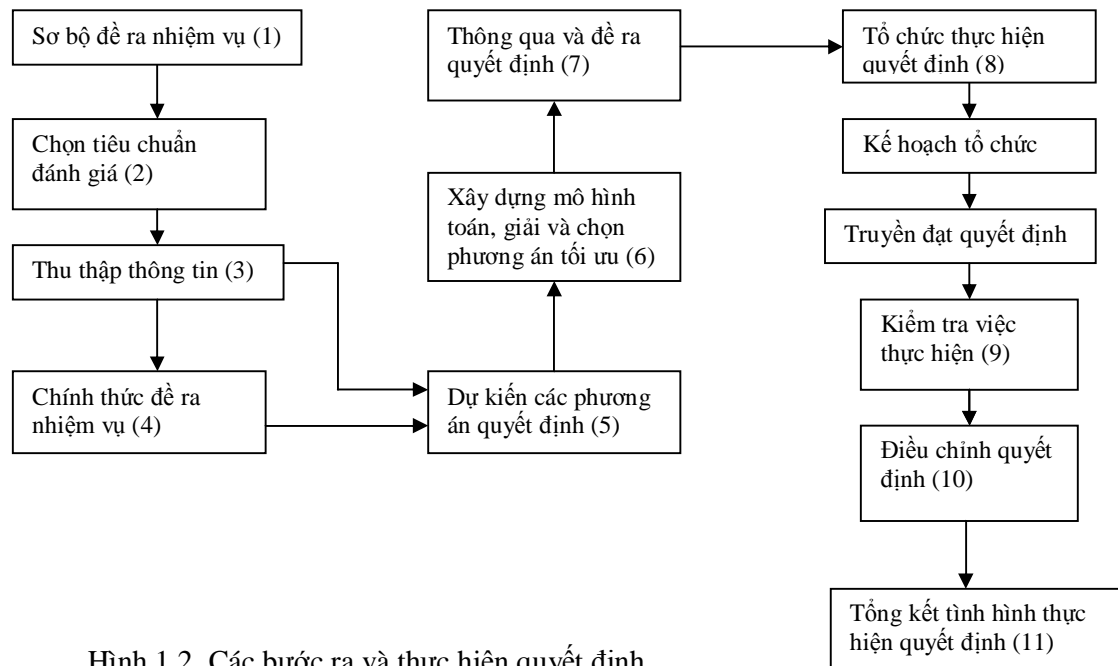
1.2.7. Triển khai thực hiện quyết định

1.2.7.1. Truyền đạt quyết định đến người thi hành và lập kế hoạch tổ chức thực hiện

Trước hết, quyết định cần được nêu thành mệnh lệnh hay chỉ thị để nó có hiệu lực của một văn bản hành chính.

Tiếp theo là tuyên truyền và giải thích cho những người thực hiện ý nghĩa và tầm quan trọng của quyết định đã đề ra. Sau đó vạch chương trình thực hiện quyết định này.

Kế hoạch tổ chức phải xuất phát từ việc quy định rõ giới hạn hiệu lực của quyết định và phải theo đúng giới hạn đó trong quá trình thực hiện. Việc tổ chức phải cụ thể và chi tiết, nghĩa là tùy theo tính chất và mức độ phức tạp của nhiệm vụ đề ra mà phân định toàn bộ khối lượng công việc theo các đối tượng và các khoảng thời gian. Trong kế hoạch phải nêu rõ: ai làm và bao giờ bắt đầu, lúc nào thì kết thúc, thực hiện bằng phương tiện nào.



Hình 1.2. Các bước ra và thực hiện quyết định

Trước khi chỉ đạo tiến trình thực hiện kế hoạch, cần chú ý đặc biệt đến vấn đề tuyển chọn cán bộ với số lượng cần thiết và chuyên môn thích hợp. Có 3 yêu cầu quan trọng đối với cán bộ:

- có uy tín cao trong những vấn đề có liên quan mà họ chỉ đạo giải quyết;
- được giao toàn quyền chỉ đạo thực hiện và tiến hành kiểm tra;
- người thực hiện việc kiểm tra nhất thiết không được dính líu về lợi ích vật chất với đối tượng bị kiểm tra.

Kế hoạch tổ chức cần năng động, sao cho vào thời điểm nhất định và tại một điểm nhất định có thể tập trung được lực lượng chủ yếu.

1.2.7.2. Kiểm tra việc thực hiện quyết định

Kiểm tra việc thực hiện quyết định có vai trò quan trọng vì:

1. Kiểm tra có tác động tới hành vi của con người, nâng cao trách nhiệm của họ và động viên họ thực hiện những hoạt động nằm trong kế hoạch đã vạch ra.
2. Việc tiến hành kiểm tra sẽ thúc đẩy thực hiện kịp thời và có trình tự các nhiệm vụ đã đề ra.

Như vậy, tổ chức tốt việc kiểm tra sẽ đem lại cho quá trình thực hiện quyết định sự linh hoạt cần thiết, nếu không, có thể có những hậu quả xấu xảy ra do các quyết định không được hoàn thành đúng thời hạn hoặc do kỷ luật lao động bị vi phạm. Mục đích của việc kiểm tra không chỉ là để kịp thời đề ra những biện pháp khắc phục những lệch lạc đã thấy, hoặc tốt hơn nữa là nhằm ngăn ngừa việc xảy ra những lệch lạc, tận dụng những thời cơ có lợi.

Việc kiểm tra được tổ chức tốt sẽ tạo ra một mối liên hệ ngược có hiệu quả giúp giải quyết kịp thời các vấn đề đang xuất hiện, khắc phục các khâu yếu v.v.. và do đó quá trình quản lý tiến hành được thuận lợi.

1.2.7.3. Điều chỉnh quyết định

Có những nguyên nhân dẫn đến sự cần thiết phải điều chỉnh quyết định trong quá trình thực hiện chúng. Các nguyên nhân đó thường là: tổ chức không tốt việc thực hiện quyết định; có những thay đổi đột ngột do nguyên nhân bên ngoài gây ra; có sai lầm nghiêm trọng trong bản thân quyết định và một số nguyên nhân khác.

Đối với các quyết định được đề ra trong điều kiện bất định, cần dự kiến trước những sửa đổi trong quá trình thực hiện chúng.

Sự điều chỉnh quyết định không nhất thiết là do xuất hiện tình huống bất lợi. Chẳng hạn, trong quá trình thực hiện quyết định có thể phát hiện ra những khả năng mới mà trước đó ta chưa dự kiến được có thể đem lại kết quả cao hơn kết quả dự tính.

1.2.7.4. Tổng kết việc thực hiện quyết định

Trong mọi trường hợp, bất kể các quyết định có được thực hiện đầy đủ và đúng hạn hay không đều cần tổng kết các kết quả thực hiện quyết định. Qua việc tổng kết tập thể biết được họ đã làm việc như thế nào, đạt kết quả ra sao, lao động của họ có tầm quan trọng cho xã hội như thế nào, làm phong phú kho tàng kinh nghiệm quản lý, kiểm tra hiệu quả của cách đề ra các cách thực hiện quyết định quản lý.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hiểu thế nào là quản lý? Phân biệt các khái niệm quản lý, lãnh đạo, điều khiển và quản trị.
2. Khái niệm, bản chất và thực chất của quản lý kinh tế? Trình bày các loại chức năng quản lý.
3. Quyết định quản lý là gì? Các loại quyết định quản lý? Các yêu cầu đối với quyết định quản lý?
4. Trình bày các căn cứ và nguyên tắc khi ra quyết định quản lý. Hãy mô tả quá trình ra quyết định.

CHƯƠNG 2

CHỨC NĂNG LẬP KẾ HOẠCH

2.1. Khái niệm, vai trò, phân loại

2.2. Quá trình lập kế hoạch

2.3. Lập kế hoạch chiến lược

Câu hỏi ôn tập

Lập kế hoạch là xuất phát điểm của mọi quá trình quản lý, nó gắn liền với việc lựa chọn mục tiêu và chương trình hành động trong tương lai. Lập kế hoạch cũng là chức năng cơ bản của tất cả các nhà quản lý ở mọi cấp trong hệ thống, vì dựa vào nó mà các nhà quản lý xác định được các chức năng còn lại khác nhằm bảo đảm đạt được các mục tiêu đã đặt ra.

2.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ, PHÂN LOẠI

2.1.1. Khái niệm

Lập kế hoạch là một quá trình ấn định những mục tiêu và các phương thức tốt nhất để đạt được những mục tiêu đó.

Lập kế hoạch bao gồm việc xác định rõ các mục tiêu, xây dựng một chiến lược tổng thể, nhất quán với những mục tiêu đó và triển khai một hệ thống các kế hoạch để thống nhất và phối hợp các hoạt động.

Việc lập kế hoạch phải thiết lập được một môi trường tốt nhất để mọi thành viên trong hệ thống thực hiện nhiệm vụ có hiệu quả nhất. Người quản lý phải biết rõ mọi người có hiểu được nhiệm vụ và mục tiêu của bộ phận của họ và các phương pháp để đạt được mục tiêu đó hay không. Các cá nhân phải hiểu rõ họ được yêu cầu hoàn thành cái gì.

Lập kế hoạch là việc lựa chọn một trong những phương án hành động tương lai cho hệ thống và cho từng bộ phận trong hệ thống. Nó bao gồm sự lựa chọn các mục tiêu của hệ thống và của từng bộ phận, xác định các phương thức để đạt được các mục tiêu đó. Như vậy lập kế hoạch giúp cho chủ hệ thống tiếp cận hợp lý các mục tiêu chọn trước.

Lập kế hoạch là quyết định trước xem phải làm cái gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm. Lập kế hoạch là làm cho các sự việc có thể xảy ra hoặc không được xảy ra. Nó đòi hỏi chủ hệ thống phải xác định chiến lược hệ thống và các đường lối một cách có ý thức, đưa ra được các quyết định dựa trên cơ sở mục tiêu đòi hỏi của các quy luật, sự hiểu biết và những đánh giá thận trọng.

Thực chất của việc lập kế hoạch là nhằm hoàn thành những mục đích và mục tiêu của hệ thống đặt ra xuất phát từ bản chất của một hệ thống có tổ chức, để thực hiện các mục đích chung của hệ thống thông qua sự hợp tác chặt chẽ mọi người trong hệ thống.

2.1.2. Vai trò của lập kế hoạch trong hoạt động của hệ thống

Kế hoạch là công cụ đắc lực trong việc phối hợp nỗ lực của các thành viên trong một hệ thống. Lập kế hoạch cho biết hướng đi của hệ thống. Khi tất cả những người có liên quan biết được hệ thống sẽ đi đâu và họ sẽ phải đóng góp gì để đạt được mục tiêu đó, thì đương nhiên, họ sẽ phối hợp, hợp tác với nhau và làm việc một cách có tổ chức.

Lập kế hoạch có tác dụng làm giảm tính bất ổn định của hệ thống. Lập kế hoạch buộc nhà quản lý phải nhìn về phía trước, dự đoán những thay đổi trong nội bộ hệ thống cũng như ngoài môi trường, cân nhắc ảnh hưởng của chúng và đưa ra những phản ứng đối phó thích hợp.

Lập kế hoạch giảm được sự chông chéo và những hoạt động lãng phí.

Lập kế hoạch thiết lập nên những tiêu chuẩn tạo điều kiện cho công tác kiểm tra.

2.1.3. Các loại kế hoạch

2.1.3.1. Theo phạm vi hoạt động

Kế hoạch chiến lược: là kế hoạch ở cấp độ toàn bộ hệ thống, nó thiết lập nên những mục tiêu chung của hệ thống và vị trí của hệ thống đối với môi trường.

Kế hoạch tác nghiệp: là kế hoạch trình bày rõ và chi tiết cần phải làm như thế nào để đạt được những mục tiêu đã đặt ra trong kế hoạch chiến lược. Kế hoạch tác nghiệp đưa ra những chi tiết cụ thể hoá kế hoạch chiến lược thành những hoạt động hàng năm, hàng quý, hàng tháng, hàng tuần... như kế hoạch nhân công, kế hoạch tiến độ, kế hoạch nguyên vật liệu...

Giữa 2 loại kế hoạch chiến lược và tác nghiệp, sự khác biệt chủ yếu trên 3 mặt:

1. Thời gian: kế hoạch chiến lược thường cho khoảng thời gian từ 2, 3 năm trở lên, trong khi đó, kế hoạch tác nghiệp thường chỉ cho 1 năm trở xuống.
2. Phạm vi hoạt động: kế hoạch chiến lược tác động tới các mảng hoạt động lớn, liên quan tới tương lai của toàn bộ hệ thống. Kế hoạch tác nghiệp chỉ có một phạm vi hạn hẹp ở trong một mảng hoạt động nào đó.
3. Mức độ cụ thể: các mục tiêu chiến lược thường cô đọng và tổng thể (thiên về định tính). Trong khi đó, các mục tiêu của kế hoạch tác nghiệp thường cụ thể, chi tiết (thiên về định lượng).

2.1.3.2. Theo thời gian

- Kế hoạch dài hạn: trên 5 năm.
- Kế hoạch trung hạn: từ 1 đến 5 năm.
- Kế hoạch ngắn hạn: dưới 1 năm.

2.1.3.3. Theo hình thức thể hiện

Chiến lược: là loại kế hoạch đặc biệt đối với mỗi hệ thống. Chiến lược được hiểu là hệ thống các đường lối và biện pháp chủ yếu nhằm đưa hệ thống đạt đến mục tiêu đã định.

Chính sách: là những phương châm, những hướng dẫn chung định hướng cho việc ra quyết định.

Chính sách đưa ra những phạm vi hay những giới hạn cho phép mà các quyết định có thể dao động trong đó. Chính sách có tác dụng làm giảm bớt nhu cầu giám sát chặt chẽ. Những chính sách thông thoáng cho thấy sự tin tưởng lẫn nhau giữa các thành viên. Các chính sách chặt chẽ để ít khe hở cho sự sáng tạo khi ra quyết định, là dấu hiệu cho thấy sự tin tưởng không cao giữa các thành viên, làm giảm tính mềm dẻo của cả hệ thống và các cá nhân.

Thủ tục: là một chuỗi những hoạt động cần thiết theo thứ tự thời gian của công việc cụ thể nào đó thường lặp đi lặp lại trong hệ thống.

Các thủ tục thiết lập nên những phương pháp điều hành các hoạt động cụ thể trong những tình huống cụ thể ở từng bộ phận của hệ thống. Thông thường thủ tục cho biết thứ tự tiến hành các công việc cụ thể.

Quy tắc: là những qui định nói rõ cho các thành viên trong hệ thống biết họ không được làm gì.

Chính sách, thủ tục và qui tắc là những công cụ hỗ trợ cho việc phối hợp và chỉ đạo các hoạt động của các thành viên trong tổ chức.

Chương trình: bao gồm một số các mục tiêu, chính sách, thủ tục, quy tắc, các nhiệm vụ được giao, các bước phải tiến hành, các nguồn lực có thể huy động và các yếu tố khác. Chương trình được hỗ trợ bằng những ngân quỹ cần thiết. Một chương trình quan trọng thường ít khi đứng một mình, thường là một bộ phận của một hệ thống phức tạp các chương trình.

Ngân quỹ: là bản tường trình các kết quả mong muốn được biểu thị bằng các con số. Có thể coi đây là chương trình được số hoá. Ngân quỹ ở đây không đơn thuần là ngân quỹ bằng tiền, mà còn quỹ thời gian, quỹ nhân công, MMTB, nguyên vật liệu...

2.2. QUÁ TRÌNH LẬP KẾ HOẠCH

2.2.1. Những yếu tố ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch

2.2.1.1. Cấp quản lý

Cấp quản lý càng cao thì việc lập kế hoạch càng mang tính chiến lược, càng thấp thì kế hoạch tác nghiệp càng chiếm ưu thế.

2.2.1.2. Độ bất ổn định của môi trường

Môi trường càng bất ổn định bao nhiêu thì kế hoạch càng mang tính định hướng và ngắn hạn bấy nhiêu. Những hệ thống hoạt động trong môi trường tương đối ổn định thường có những kế hoạch dài hạn, tổng hợp và phức tạp, trong khi những hệ thống hoạt động trong môi trường động lại có những kế hoạch hướng ngoại và ngắn hạn.

2.2.1.3. Độ dài của những cam kết trong tương lai

Kế hoạch phải đủ dài để có thể thực hiện được những cam kết có liên quan tới việc đưa ra các quyết định hôm nay. Hay nói cách khác, kế hoạch dài hay ngắn là phụ thuộc vào kế hoạch đó nhằm thực hiện mục tiêu gì. Kế hoạch cho một thời gian quá dài hay quá ngắn đều không hiệu quả.

2.2.2. Các bước lập kế hoạch

Quá trình lập kế hoạch bao gồm 6 bước cơ bản sau:

Bước 1 - Nghiên cứu và dự báo

Để nhận thức được cơ hội cần phải có những hiểu biết về môi trường, thị trường, về sự cạnh tranh, về điểm mạnh, điểm yếu của mình so với đối thủ cạnh tranh. Phải dự đoán được các yếu tố không chắc chắn và đưa ra phương án đối phó. Việc lập kế hoạch đòi hỏi phải có những dự đoán thực tế về cơ hội.

Bước 2 - Thiết lập các mục tiêu

Các mục tiêu đưa ra cần phải xác định rõ thời hạn thực hiện và được lượng hoá tới mức cao nhất có thể. Mục tiêu phải khả thi và cần xác định rõ trách nhiệm trong việc thực hiện.

Bước 3 - Phát triển các tiền đề

Tiền đề lập kế hoạch là các dự báo, các chính sách cơ bản có thể áp dụng. Chúng là giả thiết cho việc thực hiện kế hoạch. Đó có thể là địa điểm, quy mô dự án, sản phẩm, công nghệ sẽ triển khai, mức chi phí, mức lương và các khía cạnh tài chính, xã hội, chính trị khác.

Sự nhất trí về các tiền đề là điều kiện quan trọng để lập kế hoạch phối hợp. Vì vậy không thể đòi hỏi những kế hoạch và ngân quỹ từ cấp dưới khi mà chưa có những chỉ dẫn cho những người đứng đầu các bộ phận cấp dưới đó.

Bước 4 - Xây dựng các phương án

Xây dựng và nghiên cứu các phương án hành động để lựa chọn. Chỉ nên đưa ra những phương án có triển vọng nhất để phân tích.

Bước 5 - Đánh giá các phương án

Đánh giá các phương án theo các tiêu chuẩn phù hợp với mục tiêu và trung thành cao nhất với các tiền đề đã xác định.

Bước 6 - Lựa chọn phương án và ra quyết định

Sau quá trình đánh giá các phương án một hoặc một vài phương án sẽ được lựa chọn. Lúc này cần ra quyết định để phân bổ con người và các nguồn lực khác cho việc thực hiện kế hoạch. Tiếp theo là việc xây dựng các kế hoạch phụ trợ và lượng hoá kế hoạch bằng ngân quỹ.

2.3. LẬP KẾ HOẠCH CHIẾN LƯỢC

2.3.1. Khái niệm lập kế hoạch chiến lược

Lập kế hoạch chiến lược là quá trình xác định sứ mệnh của hệ thống, đề ra những mục tiêu và xây dựng những chiến lược cho phép hệ thống đó hoạt động một cách thành công trong môi trường của nó.

Về mặt nội dung, lập kế hoạch chiến lược là quá trình xây dựng chiến lược và không ngừng hoàn thiện, bổ sung chiến lược khi cần thiết trên cơ sở phân tích vị trí của hệ thống trong môi trường hoạt động của nó.

2.3.2. Chiến lược

2.3.2.1. Khái niệm

Thuật ngữ chiến lược được hiểu là các đường lối và biện pháp chủ yếu nhằm đưa hệ thống đạt đến mục tiêu đã định.

Chiến lược bao gồm:

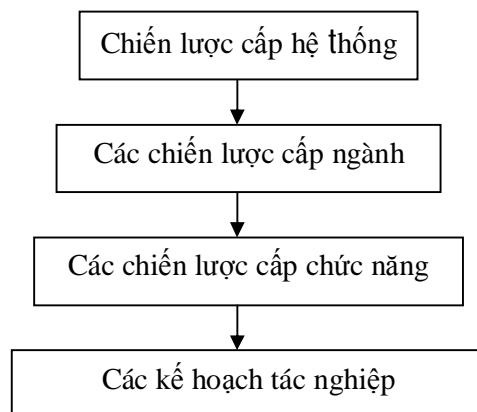
1. các đường lối tổng quát, các chủ trương mà hệ thống sẽ thực thi trong một thời gian đủ dài;
2. các mục tiêu dài hạn của hệ thống;
3. các nguồn lực, tiềm năng sử dụng để đạt các mục tiêu đó, các chính sách điều hành, phân bổ các nguồn lực để đạt mục tiêu.

Cơ sở để thành lập chiến lược là dựa trên nghiên cứu, phân tích quá khứ và hiện tại, lập kế hoạch lãnh đạo, kết hợp các dự báo về tương lai. Kết quả cuối cùng của chiến lược là trả lời cho câu hỏi: "hệ thống sẽ đi đến đâu?".

Chiến lược khác với kế hoạch dài hạn là chiến lược không chỉ dừng lại ở phân lập ra các nhiệm vụ thực hiện mà còn giữ vai trò chính trong chỉ đạo thực hiện, kiểm tra, điều chỉnh kịp thời các nhiệm vụ thực hiện. Chiến lược là một quá trình còn văn bản thành lập ban đầu chỉ có thể gọi là kế hoạch chiến lược thôi.

2.3.2.2. Các cấp chiến lược

Chiến lược cấp hệ thống: là chiến lược do bộ phận quản lý cao nhất vạch ra. Nó trả lời cho câu hỏi hệ thống sẽ hoạt động trong những lĩnh vực nào? Mục tiêu kỳ vọng cho mỗi lĩnh vực đó? Phân bổ các nguồn lực như thế nào để đạt các mục tiêu.



Hình 2.1. Các cấp độ chiến lược

Chiến lược cấp ngành: là chiến lược xác định hệ thống nên cạnh tranh trong mỗi lĩnh vực của nó như thế nào. Các câu hỏi thường đặt ra là: lĩnh vực này của hệ thống có vị trí nào trong môi trường hoạt động của nó? Nên đưa ra những sản phẩm/dịch vụ nào? Cần hướng vào phục vụ ai? Nguồn lực được phân bổ trong ngành đó ra sao?

Đối với những hệ thống hoạt động trong nhiều lĩnh vực khác nhau, mỗi lĩnh vực có chiến lược riêng của mình, nhưng đặt trong sự thống nhất với chiến lược tổng thể của hệ thống.

Chiến lược cấp chức năng: chiến lược cấp chức năng như nhân sự, tài chính, R&D, sản xuất... được đặt trong khuôn khổ một lĩnh vực hoạt động của hệ thống. Các chiến lược cấp chức năng là sự chi tiết hoá cho chiến lược cấp ngành và liên quan tới việc quản lý các hoạt động chức năng.

Đứng sau cấp chức năng là các **kế hoạch tác nghiệp**.

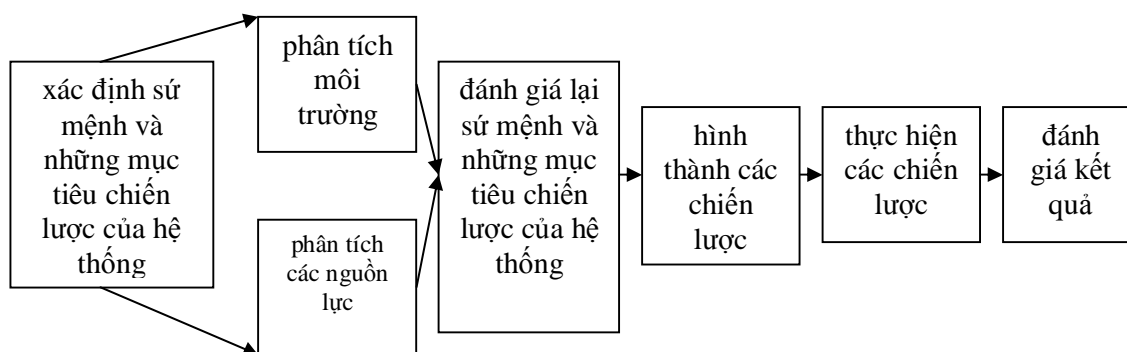
Sau đây ta tập trung vào chiến lược cấp hệ thống và chiến lược cấp ngành. Điều này không có nghĩa là coi nhẹ chiến lược cấp chức năng mà đơn thuần nhấn mạnh rằng các nhà nghiên cứu và thực hành đã chú trọng vào việc triển khai 2 loại chiến lược trên.

2.3.2.3. Quá trình quản trị chiến lược

Bước 1. Xác định sứ mệnh và những mục tiêu chiến lược của hệ thống

Sứ mệnh cho thấy phương hướng phấn đấu của hệ thống trong suốt thời gian tồn tại. Các hệ thống có thể thay đổi chiến lược để đạt được sứ mệnh nhưng ít khi thay đổi lý do tồn tại của mình. Một khi sứ mệnh đã được hình thành thì những mục tiêu chiến lược của hệ thống cũng được xác định, nó trả lời cho câu hỏi: hệ thống sẽ hoạt động trong ngành nào. Điều này buộc ban lãnh đạo hệ thống phải phân tích kỹ lưỡng phạm vi sản phẩm và dịch vụ của hệ thống.

Bước 2. Phân tích môi trường để từ đó nhận thức được cơ hội và những mối đe dọa.



Hình 2.2. Quá trình quản trị chiến lược

Việc phân tích môi trường cho phép dự đoán:

- nhu cầu của thị trường để tổ chức sản xuất sớm hơn, chờ thời cơ xuất hiện hệ thống sẽ sẵn sàng hành động.
- các đối thủ cạnh tranh đã đi đến đâu trong lĩnh vực công nghệ (đã tung ra những sản phẩm mới gì? chức năng ra sao? giá cả bao nhiêu?...).
- những luật và chính sách nào sẽ ra đời và ảnh hưởng như thế nào tới hoạt động của hệ thống?
- những thay đổi thị trường cung ứng đầu vào như vật tư, lao động, tiền vốn...

Việc phân tích môi trường kết thúc khi ban lãnh đạo lãnh hội được những gì đang diễn ra trong môi trường, dự đoán được những xu hướng biến đổi trong tương lai, và từ đó xác định được đâu là cơ hội và đâu là những mối đe dọa đối với hệ thống.

Bước 3. Phân tích các nguồn lực của hệ thống để từ đó xác định được những điểm mạnh điểm yếu của hệ thống

Một hệ thống dù lớn mạnh đến đâu cũng có những mặt giới hạn như kỹ năng, tay nghề, chất xám, vốn, hệ thống phân phối... Việc phân tích các nguồn sẽ cho phép hệ thống biết sở trường, sở đoản của mình, đó là những vũ khí cạnh tranh của hệ thống.

Thị trường dù phồn vinh đến đâu cũng có khoảng trống, cạnh tranh dù có khốc liệt đến đâu cũng còn kẽ hở. Vì thế nếu tìm tòi hệ thống luôn luôn tìm ra được những hoạt động tương ứng với khả năng, thực lực của mình.

Bước 4. Đánh giá lại sứ mệnh và những mục tiêu chiến lược của hệ thống.

Tổng hợp bước 2 và 3 sẽ là đánh giá lại bước 1 - liệu sứ mệnh và mục tiêu đã xác định có thực tế không, nếu cần thay đổi thì nên bắt đầu từ đâu? Nếu không cần thay đổi thì hệ thống có thể bắt tay vào việc xây dựng chiến lược.

Giao thoa của 2 tập hợp: các nguồn lực của hệ thống và cơ hội có trong môi trường chính là những cơ hội của hệ thống.

Bước 5. Hình thành các chiến lược

Việc hình thành chiến lược tuân theo trình tự của quá trình ra quyết định. Cần chú trọng tới việc triển khai và đánh giá các chiến lược thay thế để từ đó chọn ra được một tập hợp các chiến lược thích hợp ở từng cấp, cho phép hệ thống sử dụng tốt nhất các nguồn lực của nó và cơ hội có trong môi trường. Điều này đòi hỏi hệ thống phải đánh giá thận trọng

những lực lượng cạnh tranh. Chúng quyết định những quy tắc cạnh tranh trong ngành mà hệ thống đang hoạt động.

Bước 6. Thực hiện các chiến lược

Đây là bước trọng tâm vì các bước trước hiệu quả đến đâu cũng là vô nghĩa nếu những chiến lược này không được thực hiện đúng đắn. Để thực hiện chiến lược cần phải xây dựng cơ cấu tổ chức như thế nào? lãnh đạo như thế nào để phát huy tốt nhất khả năng sáng tạo của các thành viên...

Bước 7. Đánh giá kết quả

Đây là bước cuối cùng. Những chiến lược của hệ thống đạt được hiệu quả như thế nào? có cần điều chỉnh không?...

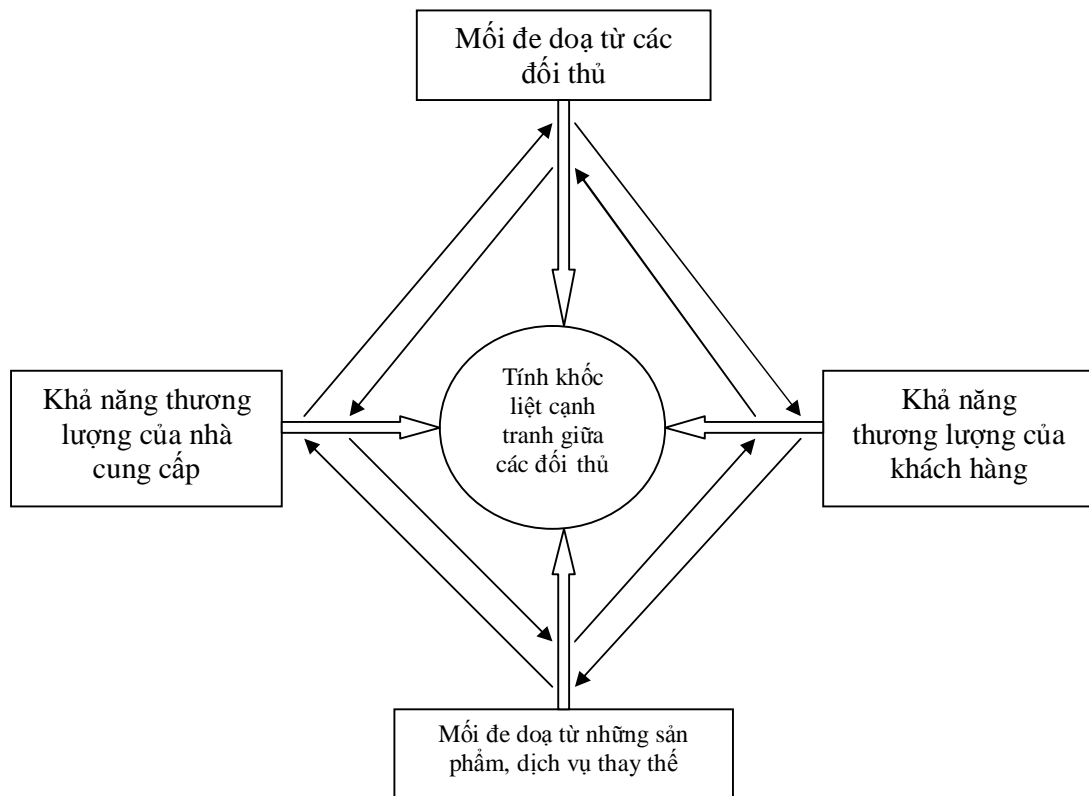
2.3.3. Hình thành chiến lược

2.3.3.1. Chiến lược cấp hệ thống

2.3.3.1.1. Các mô hình phân tích

a. Mô hình "năm lực lượng" của M. Porter

Mô hình này xem xét về khả năng cạnh tranh của một hệ thống trong môi trường hoạt động của nó được xác định bởi các nguồn kỹ thuật và kinh tế của hệ thống và 5 lực lượng môi trường. Theo Porter, nhà quản lý chiến lược cần phải phân tích được các lực lượng này và đưa ra một chương trình gây ảnh hưởng tới chúng nhằm tìm ra một khu vực đặc biệt hấp dẫn và dành riêng cho hệ thống.



Hình 2.3. Mô hình cạnh tranh "năm lực lượng" của M. Porter

Năm lực lượng được Porter đưa ra là những mối quan hệ giữa các nhà quản lý của một hệ thống với những người đang hoạt động trong các hệ thống khác.

- Mối đe dọa từ các đối thủ mới luôn là một động lực đáng quan tâm. Nhiều khi cán cân cạnh tranh có thể bị thay đổi toàn bộ khi xuất hiện các đối thủ "nặng ký" mới.

- Khả năng thương lượng (ví thế) của nhà cung cấp hay của khách hàng phụ thuộc vào các nhân tố như vai trò của ngành đó trong xã hội, việc áp dụng chiến lược nào, sự khác biệt của sản phẩm, các cơ hội liên kết...

- Mối đe dọa từ những sản phẩm, dịch vụ thay thế có thể là một áp lực đáng kể trong cạnh tranh.

- Sự cạnh tranh khốc liệt giữa các đối thủ trong ngành trên nhiều phương diện sẽ là một lực lượng quan trọng hàng đầu quyết định mức độ cạnh tranh trong ngành đó.

b. Mô hình Portfolio (ma trận Portfolio) của nhóm tư vấn BCG

Đây là một trong những cách tiếp cận phổ biến nhất trong việc xác định chiến lược cấp hệ thống, và cũng là một trong những công cụ chiến lược quan trọng chỉ đạo việc phân phối nguồn do nhóm tư vấn Boston đưa ra vào đầu những năm 1970 (nên còn được gọi là ma trận BCG: Boston Consulting Group, hình 2.4).

Cách tiếp cận này cho rằng, trong số những ngành hoạt động của hệ thống, có những ngành loại tầm tầm, lại có những ngành mà nếu duy trì nó thì sẽ gây nguy hại đến sự tồn tại của hệ thống, và cuối cùng là những ngành rất "khó nghĩ" khiến hệ thống không biết nên xử sự thế nào cho phải. Từ đó, căn cứ vào thị phần của từng lĩnh vực hoạt động và tốc độ tăng trưởng dự đoán của thị trường đối với từng lĩnh vực BCG đã đưa ra cách cân đối giữa các ngành của hệ thống và phân bổ các nguồn lực của hệ thống vào các ngành này một cách hợp lý.

Tốc độ tăng trưởng dự đoán của thị trường	<i>Thị phần</i>	
	ngôi sao	nghi vấn
	con bò sữa	con chó

Hình 2.4. Ma trận Portfoliô

1. Ngành "ngôi sao": là những ngành vừa có tốc độ tăng trưởng thị trường lớn (như cầu về sản phẩm của ngành đang tăng nhanh), vừa có thị phần cao (nhiều người tiêu dùng ưa chuộng nhân hàng ngành này của hệ thống).

Ngành này là ngành hoạt động có tiềm năng lớn và lợi nhuận cao. Tuy vậy, vì đang tăng mạnh nên ngành "ngôi sao" đòi hỏi phải đầu tư nhiều và liên tục, vốn thu hồi được bao nhiêu lại tái đầu tư bấy nhiêu, tiền mặt tạo ra ở nhóm ngành này có thể có mà cũng có thể không. Chiến lược đối với ngành này là hệ thống tiếp tục đầu tư để chiếm lĩnh thị trường.

2. Ngành "con bò sữa": là những ngành có thị phần tương đối lớn, nhưng lại nằm trong ngành công nghiệp đã chín muồi hay tăng trưởng chậm.

Vì đã chín muồi nên đầu tư lớn là không cần thiết nữa, ngành thuộc nhóm này tạo ra khá nhiều tiền mặt (nên được gọi là con bò sữa). Chiến lược của công ty đối với loại ngành

này là vật tiền mặt ở con bò sữa càng nhiều càng tốt, hạn chế đầu tư vào nó, giữ nó ở mức duy trì có thể và sử dụng "sữa" đó để đầu tư vào những ngành "ngôi sao" đầy hứa hẹn.

3. Ngành "nghĩ vẩn": là những ngành có thị trường (nhu cầu) đang tăng trưởng rất mạnh, nhưng hệ thống lại có thị phần khá nhỏ.

Đây là những ngành có tính chất đầu cơ và có độ mạo hiểm lớn. Thị phần của hệ thống rất khiêm nhường, việc mở rộng sản xuất đòi hỏi vốn lớn, nên đứng trước những ngành "khó nghĩ" này, một số hệ thống mạnh dạn đầu tư để tăng thị phần, một số hệ thống khác lại có thể "ngại", đầu tư theo kiểu ăn chắc, họ "chặt lưỡi" cho qua, phó mặc tại "số trời".

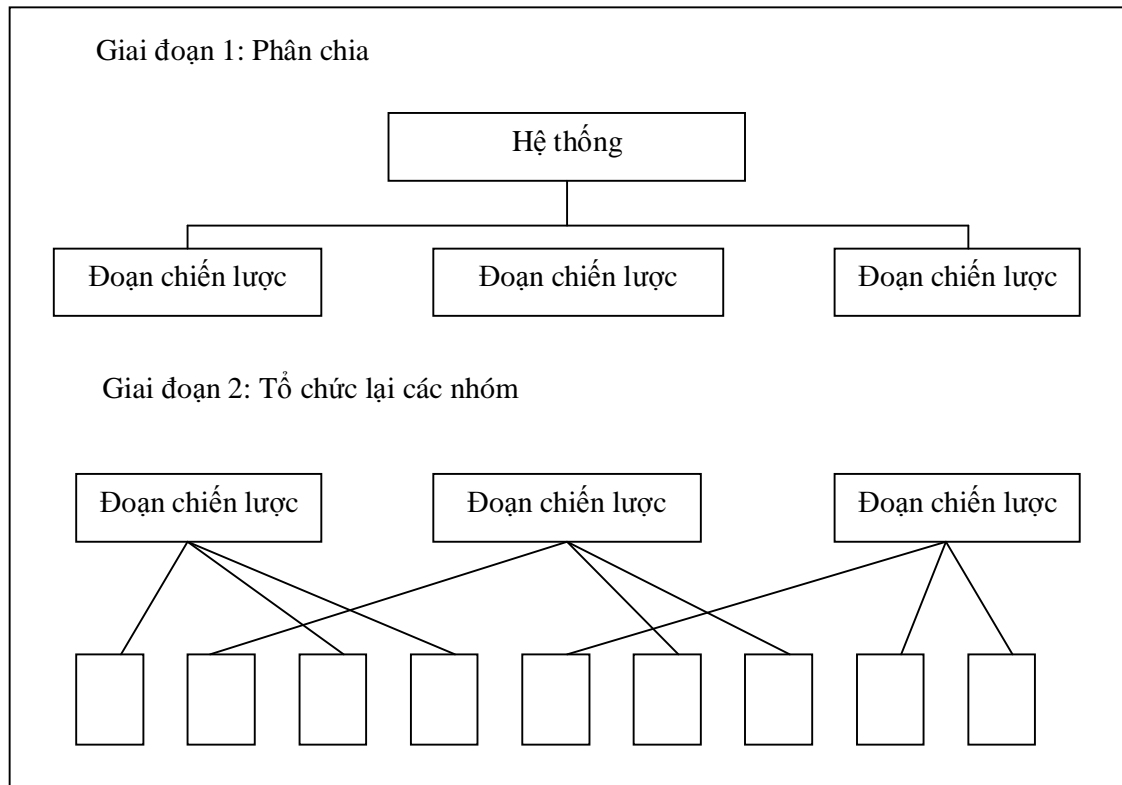
4. Ngành "con chó": là những ngành có thị phần thấp trong một thị trường trì trệ (nhu cầu thấp), hay khá hơn, thì trong một thị trường tăng trưởng chậm.

2.3.3.1.2. Một số chiến lược cơ bản

a. Các chiến lược phân đoạn

Các chiến lược phân đoạn ở đây khác với sự phân đoạn trong marketing (tức phân đoạn thị trường). Phân đoạn ở đây liên quan đến tất cả các hoạt động của hệ thống. Mục đích đặt ra là phân chia các hoạt động theo các nhóm đồng nhất và tổ chức lại các nhóm.

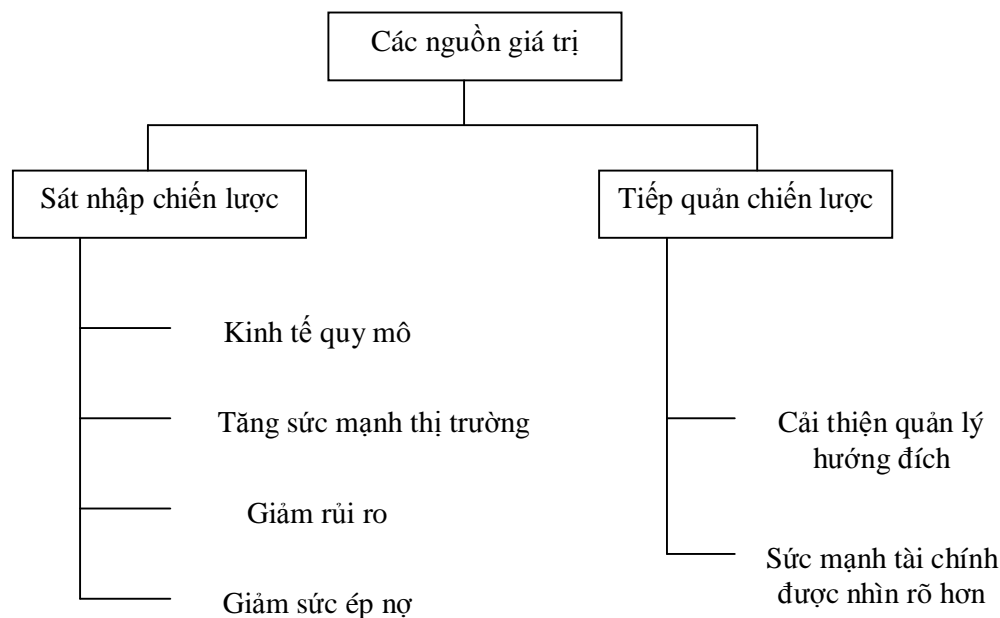
Tiêu thức để phân chia thành các đoạn chiến lược trong hệ thống (giai đoạn 1) là: loại khách hàng, kênh phân phối, mức độ cạnh tranh và loại công nghệ. Tiêu thức để tổ chức lại nhóm là (giai đoạn 2) là tính thay thế cho nhau, sự chia sẻ nguồn lực với nhau (hình 2.5).



Hình 2.5. Chiến lược phân đoạn

b. Các chiến lược tiếp quản và sát nhập

Các chiến lược tiếp quản và sát nhập mang tính phổ biến trong điều kiện ngày nay. Hình 2.6 mô tả các căn cứ cơ bản cho những sát nhập và tiếp quản chiến lược.



Hình 2.6. Các chiến lược tiếp quản và sát nhập

Trong xu thế hoà nhập kinh tế toàn cầu hiện nay, chúng ta đã chứng kiến các cuộc sát nhập và tiếp quản trên quy mô lớn của các tập đoàn kinh tế lớn trên thế giới.

c. Các chiến lược liên minh (hỗn hợp)

Các chiến lược liên minh đề cập đến nhiều loại liên minh, hiệp hội giữa các tổ chức, hệ thống như là hợp tác và bổ sung cho nhau, liên kết với nhau để tiến hành kinh tế quy mô trong một số bộ phận của nhau hoặc cho toàn bộ các hệ thống.

2.3.3.2. Chiến lược cấp ngành

2.3.3.2.1. Các mô hình phân tích

a. Mô hình điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ (SWOT)

Mục đích của việc phân tích này là phối hợp các điểm mạnh, điểm yếu với các cơ hội và nguy cơ thích hợp. Có thể thực hiện quá trình phối hợp này bằng cách sử dụng ma trận SWOT (bảng 2.1).

Để xây dựng ma trận SWOT, trước tiên cần phải kể ra các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và nguy cơ được xác lập bằng các ma trận thứ tự ưu tiên theo các ô tương ứng. Sau đó nhà phân tích chiến lược tiến hành so sánh một cách có hệ thống từng cặp tương ứng các yếu tố nói trên để tạo ra các cặp phối hợp lô-gic. Quá trình này tạo ra 4 nhóm phối hợp cơ bản. Tương ứng với các nhóm này là các phương án chiến lược mà ta cần xem xét.

Đánh giá điểm mạnh, điểm yếu hay còn gọi là phân tích bên trong trên các giác độ như nhân sự, tài chính, công nghệ, uy tín, văn hoá, truyền thống của hệ thống. Việc đánh giá này chỉ mang tính tương đối, chủ yếu là sự so sánh với mặt bằng chung trong ngành.

Bảng 2.1. Mô hình điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội, nguy cơ (SWOT)

	Các điểm mạnh S:	Các điểm yếu W:
	1-	1-
	2-	2-
	3-	3-

	(liệt kê các điểm mạnh của hệ thống)	(liệt kê các điểm yếu của hệ thống)
Các cơ hội O:	Tổ hợp điểm mạnh với cơ hội (S+O)	Tổ hợp điểm yếu với cơ hội (W+O)
1-	1-	1-
2-	2-	2-
3-	3-	3-
...
(liệt kê các cơ hội)	(sử dụng các điểm mạnh để tận dụng cơ hội thuận lợi)	(lợi dụng cơ hội để vượt qua điểm yếu)
Các nguy cơ T:	Tổ hợp điểm mạnh với nguy cơ (S+T)	Tổ hợp điểm yếu với nguy cơ (W+T)
1-	1-	1-
2-	2-	2-
3-	3-	3-
...
(liệt kê các nguy cơ)	(sử dụng các điểm mạnh để tránh các nguy cơ)	(tối thiểu hoá những điểm yếu để tránh nguy cơ)

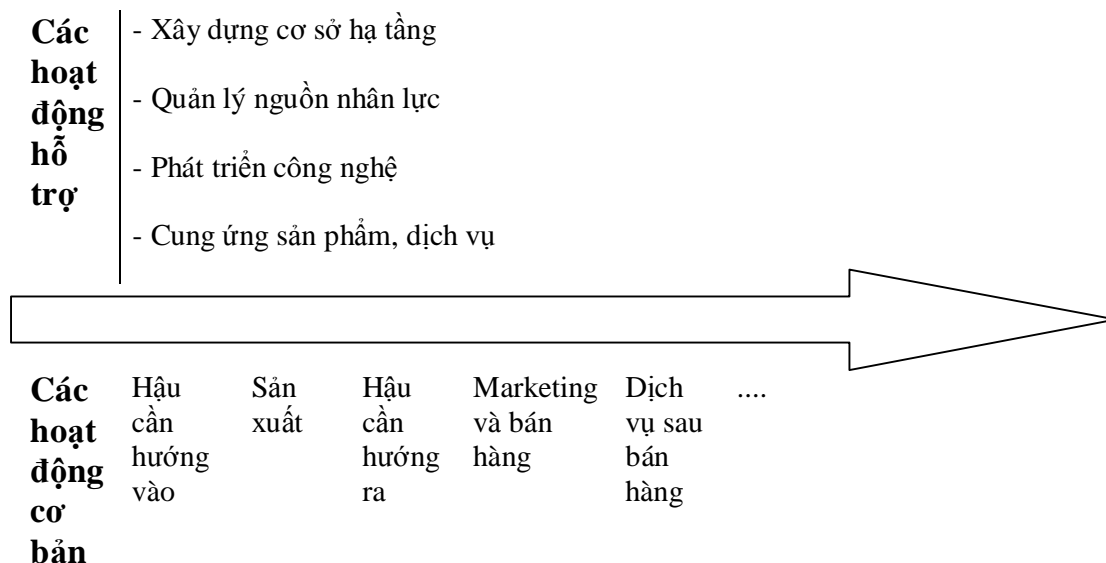
Phân tích về cơ hội, nguy cơ hay còn gọi là phân tích bên ngoài vì những nhân tố đó đến từ môi trường bên ngoài. Nếu như việc phân tích này được thực hiện một cách kỹ lưỡng và sáng suốt, các chiến lược cấp ngành đề ra sẽ có thể nắm bắt được các cơ hội và sẵn sàng đối phó với các nguy cơ có thể xảy ra.

b. Chuỗi giá trị

Năm 1985, M. Porter đã đưa ra phạm trù chuỗi giá trị.

Chuỗi giá trị là công cụ bên trong cho phép tách biệt các hoạt động khác nhau trong một lĩnh vực (ngành) cụ thể của hệ thống. Các hoạt động trong một ngành của hệ thống được phân tích theo loại công việc hỗ trợ và theo quá trình hoạt động (hình 2.7). Các hoạt động hậu cần (logistics) hướng vào có thể bao gồm việc cung ứng NVL, MMTB, nhân lực cho quá trình sản xuất (đầu vào). Các hoạt động hậu cần hướng ra bao gồm các việc đóng gói, dán nhãn, xếp thành lô đồng bộ, lưu kho thành phẩm.

Nghiên cứu các hoạt động hậu cần hướng vào và hướng ra nhiều khi mở ra những hướng chiến lược mới nhằm mở rộng hoạt động sang những lĩnh vực liên quan; đây được gọi là liên kết theo chiều dọc. Mở rộng theo hướng ra các hoạt động hậu cần hướng vào gọi là ngược dòng (upstream), tương ứng với nó là chiến lược ngược dòng. Ví dụ như một công ty xây dựng có thể làm cả nhà máy sản xuất xi măng, cung cấp xi măng cho quá trình xây dựng. Mở rộng theo hướng ra các hoạt động hậu cần hướng ra gọi là xuôi dòng (downstream) và tương ứng với nó là chiến lược xuôi dòng. Ví dụ một cơ sở xay xát lúa gạo có thể kết hợp sản xuất thức ăn gia súc để tận dụng chính cám gạo từ quá trình sản xuất chính.



Hình 2.7. Chuỗi giá trị của một tập đoàn sản xuất

2.3.3.2.2. Các loại chiến lược cấp ngành cơ bản

Mục đích của chiến lược cấp ngành của hệ thống là xây dựng và củng cố vị trí cạnh tranh của ngành trong môi trường hoạt động của nó. Việc phân tích bên trong và bên ngoài như đã đề cập ở trên giúp xác định đâu là lợi thế cạnh tranh của ngành. Lợi thế đó có thể được xem xét trên các phương diện như: chất lượng, giá cả, uy tín... Từ việc xác định đâu là lợi thế cạnh tranh mạnh nhất, nhà quản lý sẽ lựa chọn chiến lược tương ứng để khai thác nó. Thông thường có 4 loại chiến lược sau:

1. chiến lược đi đầu về giá cả;
2. chiến lược đi đầu về chất lượng;
3. chiến lược đi đầu về sự khác biệt;
4. chiến lược tiêu điểm.

Chiến lược đi đầu về giá cả chủ trương cạnh tranh bằng cách đưa ra giá cả thấp hơn so với các đối thủ cạnh tranh mà vẫn duy trì các tính năng cơ bản và chất lượng của sản phẩm và dịch vụ ở một mức độ mà khách hàng chấp nhận. Mọi sự nỗ lực được tập trung vào các giải pháp để hạ thấp chi phí sản xuất. Các giải pháp kỹ thuật được xem là then chốt. Ngoài ra, việc tiến hành kinh tế quy mô (tăng quy mô sản xuất dẫn tới giảm giá thành) cũng là giải pháp hay dùng.

Chiến lược đi đầu về chất lượng nhằm chinh phục khách hàng bằng chất lượng sản phẩm cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. Lúc này giá rẻ không phải là mục đích hướng tới. Chất lượng phải cao để khách hàng có thể sẵn sàng trả giá cao hơn. Để áp dụng chiến lược này cần phải sử dụng công nghệ tiên tiến hoặc công nghệ đi đầu trong lĩnh vực đó.

Chiến lược đi đầu về sự khác biệt với chủ trương cạnh tranh thông qua việc đưa lại cho khách hàng những tính năng mới lạ của sản phẩm đã thông dụng hoặc các sản phẩm độc đáo mới đem lại sự lựa chọn phong phú hơn. Lúc này, giá cả có thể cao. Để áp dụng chiến lược này đòi hỏi phải sáng tạo, phải đi đầu về công nghệ sử dụng. Khi các đối thủ

cạnh tranh có thể sao chép hoặc bắt chước công nghệ thì tính năng mới của sản phẩm cũng như tính độc nhất vô nhị không còn nữa.

Chiến lược tiêu điểm nhằm hướng vào một mảng hoạt động nhỏ nào đó mà dường như "dành riêng" cho hệ thống. Trong mảng hoạt động đó, những lợi thế cạnh tranh của hệ thống có thể được khai thác triệt để. Các hệ thống nhỏ không thể vươn ra cạnh tranh bằng giá cả hay sự độc đáo trên toàn bộ lĩnh vực hoạt động của nó. Khi đó, chúng chỉ tập trung vào một mảng hẹp nào đó, hệ thống vẫn có thể cạnh tranh bằng giá cả hay bằng sự phục vụ đặc biệt.

2.3.3.3. Lập kế hoạch tác nghiệp

2.3.3.3.1. Quản lý tác nghiệp

a. Khái niệm quản lý tác nghiệp

Quản lý tác nghiệp bao gồm một chuỗi các hoạt động quản lý liên quan đến việc lập kế hoạch, tổ chức, điều hành và kiểm tra các hoạt động của hệ thống như lập kế hoạch sản xuất, tổ chức khai thác các nguồn lực, chỉ dẫn cho các hoạt động và nhân sự và đảm bảo sự hoạt động bình thường của các phân hệ trong hệ thống. Quản lý tác nghiệp liên quan đến các hoạt động thường ngày của hệ thống. Một hệ thống hoạt động một cách trơn tru là do hoạt động quản lý tác nghiệp đã được thực hiện một cách bài bản.

Vai trò của hoạt động quản lý tác nghiệp đối với mỗi hệ thống được nhìn nhận trên nhiều góc độ, trong đó không thể bỏ qua khía cạnh liên quan đến tăng năng suất lao động và việc đáp ứng nhu cầu khách hàng. Hoạt động quản lý tác nghiệp có thể dẫn đến tăng năng suất lao động thông qua việc cải tiến cách thức làm việc như là áp dụng các kỹ thuật quản lý mới. Ví dụ tiêu biểu cho việc áp dụng các kỹ thuật quản lý mới có thể dẫn tới tăng năng suất lao động và hiệu quả là việc áp dụng "Quản lý chất lượng đồng bộ - TQM" vào sản xuất.

Quản lý tác nghiệp còn giúp cho việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng được hoàn hảo hơn. Việc định giá, các định mức chất lượng, độ tin cậy của chất lượng (tính nhất quán, giao hàng đúng hạn) và mức độ linh hoạt trong việc đổi mới và cải tiến sản phẩm cũng như linh hoạt về sản lượng cung cấp là những mối quan tâm hàng đầu đối với nhà quản lý tác nghiệp. Mặc dù nhìn bề ngoài giữa: mức giá; chất lượng; độ tin cậy của chất lượng; mức độ linh hoạt của sản phẩm và sản lượng có vẻ như mâu thuẫn nhau vì khách hàng luôn luôn muốn giá cả phải chăng nhưng chất lượng phải cao, tin cậy được và phải linh hoạt. Hoạt động quản lý tác nghiệp với sự sâu sát với khách hàng sẽ giúp cho việc thống nhất 4 nhân tố nêu trên một cách hợp lý nhất.

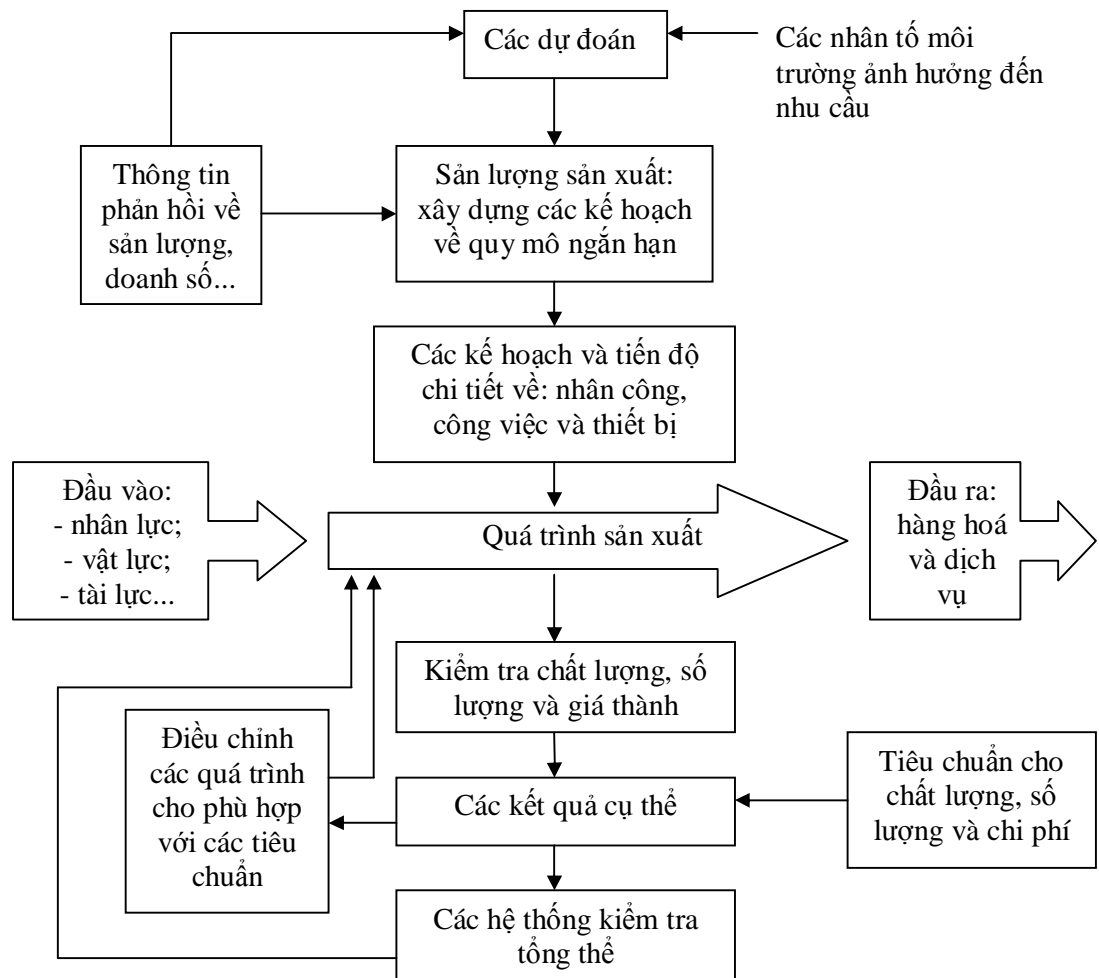
b. Nội dung của quản lý tác nghiệp

Những mảng lý thuyết chính của lĩnh vực quản lý tác nghiệp là: quản lý các nguồn lực (nhân lực, vật lực, tài lực), quản lý chất lượng, lập kế hoạch và kiểm tra công việc, thiết kế và phát triển các hoạt động.

b1. Quản lý các nguồn lực

Các nguồn lực của một hệ thống bao gồm: con người, công nghệ (chủ yếu là MMTB), yếu tố vật chất (NVL, nhà xưởng và kho bãi) và tài chính. Quản lý các nguồn lực là một mảng trọng yếu trong quản lý tác nghiệp. Ở đây người ta nghiên cứu về các nguyên tắc để đo lường công việc, về các học thuyết về động cơ của con người và về các công cụ giúp cho việc sử dụng nguồn lực con người có hiệu quả nhất. Quản lý công nghệ ở đây chủ yếu liên quan đến việc quản lý MMTB như lắp đặt, vận hành, bảo quản và thay thế trang thiết bị. Quản lý NVL liên quan đến việc mua, kiểm tra và phân phối NVL cho các khâu

của quá trình hoạt động. Ngoài ra, quản lý tồn kho cũng là một hoạt động quan trọng. Còn quản lý tài chính chủ yếu liên quan đến việc lập và quyết toán các ngân quỹ dùng trong quá trình hoạt động.



Hình 2.8. Mô hình lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm tra

b2. Quản lý chất lượng

Trong điều kiện cạnh tranh gay gắt ở hầu hết các lĩnh vực, chất lượng của sản phẩm, dịch vụ có ý nghĩa sống còn đối với mỗi hệ thống. Những giải pháp quản lý chất lượng đã được đưa ra như Quản lý chất lượng đồng bộ - TQM, Quy trình ISO... đã thực sự đem lại hiệu quả rõ rệt trong nhiều lĩnh vực sản xuất và dịch vụ.

b3. Lập kế hoạch và kiểm tra công việc

Lập kế hoạch và kiểm tra công việc nhằm đảm bảo rằng các công việc bên trong của hệ thống được phối hợp nhịp nhàng, nhuần nhuyễn. Các công cụ thường được sử dụng bao gồm biểu đồ Gantt, sơ đồ PERT.

b4. Thiết kế và phát triển các hoạt động

Nội dung này của quản lý tác nghiệp liên quan đến việc thiết kế sản phẩm và dịch vụ, cũng như xác định phương thức, quy trình sản xuất và cách cung cấp những sản phẩm, dịch vụ đó. Việc thiết kế sản phẩm, dịch vụ để đáp ứng được nhu cầu của khách hàng yêu cầu

sự phối hợp ăn ý giữa các kỹ sư thiết kế với các nhân viên marketing. Việc xác định phương thức và quy trình sản xuất phù hợp liên quan đến việc lựa chọn và áp dụng công nghệ vào sản xuất và mức độ tự động hoá của trang thiết bị.

2.3.3.3.2. Lập kế hoạch tác nghiệp

Sau khi thiết kế được các hoạt động của hệ thống và đưa chúng vào vận hành các nhà quản lý vẫn còn phải đối mặt với các vấn đề khác. Đó là các vấn đề nảy sinh từ quá trình hoạt động diễn ra hàng ngày yêu cầu cần có công tác lập kế hoạch hoạt động (kế hoạch tác nghiệp) và việc kiểm tra để có thể đảm bảo tiến độ công việc, nhân lực, NVL cũng như các khoản tài chính đáp ứng cho quá trình hoạt động của hệ thống. Mô hình công tác lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm tra được thể hiện trên hình 2.8.

Lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm soát dựa trên những dự đoán về nhu cầu trong tương lai cho những sản phẩm và dịch vụ của hệ thống. Cho dù dự đoán có độ chính xác bao nhiêu và các hoạt động của hệ thống có được xây dựng hoàn hảo đến thế nào thì với khả năng hiện hành của hệ thống, nhu cầu có thể không được đáp ứng ở một giai đoạn nào đó. Những nhân tố ảnh hưởng ở đây có thể là những khuynh hướng thị trường diễn ra bất thường, hay là sự phát triển của sản phẩm mới, hoặc các đối thủ cạnh tranh làm đảo lộn mọi dự đoán. Với những nhân tố ảnh hưởng đó, khả năng hoạt động của hệ thống có thể bị giảm sút đáng kể. Việc lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm tra có thể giúp khắc phục những vấn đề phát sinh và giúp các hoạt động của hệ thống có thể vận hành hiệu quả hơn.

Lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm soát liên quan đến việc quản lý tất cả các nguồn lực của hệ thống là con người, máy móc thiết bị (MMTB), nguyên vật liệu (NVL)... Làm sao để chúng ta có thể kiểm tra giữa mức yêu cầu thực tế và mức kế hoạch chênh lệch nhau bao nhiêu? Cần phải xử lý ra sao mức chênh lệch đó? Các quyết định trong lĩnh vực này có thể mang tính chiến lược và dài hạn (ví dụ như các dự đoán nhu cầu có thể dẫn đến việc đầu tư vào dây chuyền công nghệ mới hoặc mở rộng thêm quy mô sản xuất...). Chúng cũng có thể mang tính chiến thuật và ngắn hạn liên quan đến việc đáp ứng các hợp đồng hiện hành với các nguồn lực sẵn có (ví dụ như làm như thế nào nếu một số hợp đồng cần phải đẩy nhanh tiến độ...).

Tóm lại, lập kế hoạch tác nghiệp và kiểm tra là những nhiệm vụ phức tạp. Hai loại công việc này cần được phối hợp với nhau nhằm đảm bảo cho sự vận hành nhịp nhàng của các hoạt động của hệ thống.

CÂU HỎI ÔN TẬP

5. Khái niệm, vai trò của lập kế hoạch trong hoạt động của hệ thống? Những yếu tố ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch?
6. Hãy phân loại kế hoạch của một doanh nghiệp xây lắp và phân biệt các loại kế hoạch vừa nêu.
7. Hãy mô tả quá trình lập kế hoạch và những yếu tố ảnh hưởng đến quá trình lập kế hoạch.
8. Chiến lược là gì? Phân biệt chiến lược và kế hoạch. Phân biệt các cấp chiến lược.
9. Hãy trình bày và giải thích mô hình Portfolthực hiện.
10. Hãy trình bày và giải thích mô hình SWOT.
11. Hãy trình bày khái niệm và nội dung của quản lý tác nghiệp.

CHƯƠNG 3

CHỨC NĂNG TỔ CHỨC

3.1. Khái niệm chức năng tổ chức và cơ cấu tổ chức

3.2. Thiết kế cơ cấu tổ chức

3.3. Cán bộ quản lý

Câu hỏi ôn tập

3.1. KHÁI NIỆM CHỨC NĂNG TỔ CHỨC VÀ CƠ CẤU TỔ CHỨC

3.1.1. Khái niệm chức năng tổ chức

Tổ chức là một thuật ngữ mang nhiều nghĩa:

- Danh từ tổ chức: tổ chức là một hệ thống gồm nhiều người cùng hoạt động vì một mục đích chung.
- Động từ tổ chức:
 - tổ chức là quá trình triển khai các kế hoạch (động từ tổ chức theo nghĩa rộng). Khi ấy, tổ chức bao gồm 3 chức năng của quá trình quản lý: xây dựng những hình thức cơ cấu làm khuôn khổ cho việc triển khai kế hoạch, chỉ đạo thực hiện kế hoạch và kiểm tra đối với kế hoạch.
 - *tổ chức là một chức năng quản lý (động từ tổ chức theo nghĩa hẹp) bao gồm việc phân bố, sắp xếp nguồn lực con người và gắn liền với con người là những nguồn lực khác nhằm thực hiện thành công công tác kế hoạch của hệ thống.* Đây chính là nội dung cần nghiên cứu.

Như vậy, chức năng tổ chức là hoạt động quản lý nhằm thiết lập một hệ thống các vị trí cho mỗi cá nhân và bộ phận sao cho các cá nhân và bộ phận đó có thể phối hợp với nhau một cách tốt nhất để thực hiện mục tiêu chiến lược của hệ thống. Công tác tổ chức được bắt đầu từ việc phân tích mục tiêu chiến lược của hệ thống; sau đó là xác định và phân loại các hoạt động cần thiết để thực hiện mục tiêu; phân chia hệ thống thành các bộ phận để thực hiện các hoạt động; xác định vị trí của từng bộ phận và cá nhân trong đó bao gồm cả vấn đề phân cấp, phân quyền và trách nhiệm của từng bộ phận; đảm bảo các nguồn lực cho hoạt động của hệ thống.

Về bản chất, công tác tổ chức là việc thực hiện phân công lao động một cách khoa học, là cơ sở để tạo ra năng suất lao động cao cho hệ thống. Trong công tác tổ chức, những yêu cầu cơ bản là phân công lao động khoa học, phân cấp rõ ràng, chỉ rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của từng cấp, trên cơ sở đó tạo ra sự phối hợp nhịp nhàng giữa các bộ phận nhằm hướng tới thực hiện các mục tiêu của hệ thống.

Với chức năng tạo khuôn khổ cơ cấu và nhân lực quản lý cho quá trình triển khai các kế hoạch, công tác tổ chức có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, quyết định phần lớn sự thành bại của hệ thống.

3.1.2. Cơ cấu tổ chức

3.1.2.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức là tổng hợp các bộ phận (các đơn vị và cá nhân) khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có những nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm nhất định, được bố trí theo những cấp, những khâu khác nhau nhằm đảm bảo thực hiện các hoạt động của hệ thống và phục vụ mục đích chung đã xác định.

Cơ cấu tổ chức thể hiện cách thức trong đó các hoạt động của hệ thống được phân công giữa các phân hệ, bộ phận và cá nhân. Nó giúp ta xác định rõ mối tương quan giữa những hoạt động cụ thể và những nhiệm vụ, trách nhiệm, quyền hạn gắn liền với những cá nhân, bộ phận phân hệ của hệ thống; và các mối quan hệ quyền lực bên trong hệ thống.

3.1.2.2. Các thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ chức

Các thuộc tính cơ bản của cơ cấu tổ chức là:

- chuyên môn hoá công việc;

- phân chia hệ thống thành các bộ phận;
- quyền hạn và trách nhiệm;
- cấp quản lý và tầm quản lý;
- tập trung và phân quyền trong quản lý; và
- sự phối hợp giữa các bộ phận, phân hệ của cơ cấu.

3.1.2.2.1. Chuyên môn hoá công việc

Chuyên môn hoá công việc là phân chia nhiệm vụ phức tạp thành các hoạt động đơn giản, mang tính độc lập tương đối để giao cho từng người nhằm nâng cao năng suất lao động của từng cá nhân và của cả nhóm. Trong chuyên môn hoá cần khắc phục sự nhàm chán bằng các kỹ thuật đa dạng hoá và phong phú hoá công việc.

3.1.2.2.2. Phân chia hệ thống thành các bộ phận

Cơ cấu tổ chức thể hiện hình thức cấu tạo của hệ thống, bao gồm các bộ phận mang tính độc lập tương đối thực hiện những hoạt động nhất định. Việc hình thành các bộ phận của cơ cấu phản ánh quá trình chuyên môn hoá và phối hợp nhóm chức năng quản lý theo chiều ngang.

3.1.2.2.3. Mối quan hệ quyền hạn trong tổ chức

a. Khái niệm quyền hạn

Quyền hạn là quyền tự chủ trong quá trình quyết định và quyền đòi hỏi sự tuân thủ quyết định gắn liền với một vị trí (hay chức vụ) quản lý nhất định trong cơ cấu tổ chức.

Quyền hạn của một vị trí quản lý sẽ được giao cho người nào nắm giữ vị trí đó, người đó sẽ phải chịu trách nhiệm - đó là bốn phận phải hoàn thành những hoạt động được phân công. Quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm, gắn liền với vị trí trong cơ cấu tổ chức. Khi một người rời khỏi chức vụ, quyền hạn không đi theo mà ở lại với vị trí quản lý đó.

b. Các loại quyền hạn

Quyền hạn trực tuyến:

Quyền hạn trực tuyến là quyền hạn cho phép người quản lý ra quyết định và giám sát trực tiếp đối với cấp dưới. Đó là mối quan hệ quyền hạn giữa cấp trên và các cấp dưới trải dài từ cấp cao nhất xuống tới cấp thấp nhất trong hệ thống.

Quyền hạn tham mưu:

Bản chất của mối quan hệ tham mưu là cố vấn. Chức năng của các tham mưu (hay bộ phận tham mưu) là điều tra, khảo sát, nghiên cứu, phân tích và đưa ra những ý kiến tư vấn cho những người quản lý trực tuyến mà họ có trách nhiệm phải quan hệ. Sản phẩm lao động của cán bộ hay bộ phận tham mưu là những lời khuyên chứ không phải là các quyết định cuối cùng.

Tính phức tạp của các hoạt động của các nhà quản lý ngày càng cao. Do đó, khi ra quyết định các nhà quản lý luôn luôn cần đến kiến thức của tham mưu là chuyên gia trong các lĩnh vực: kinh tế, chính trị, xã hội, pháp lý, công nghệ... Các tham mưu có kiến thức chuyên sâu tiến hành thu thập số liệu, phân tích và đưa ra các phương án quyết định.

Những hạn chế trong việc sử dụng tham mưu là:

- nguy cơ làm xói mòn quyền hạn trực tuyến;

- *sự thiếu trách nhiệm của các tham mưu* do bộ phận tham mưu chỉ đưa ra các kế hoạch, việc áp dụng và thực hiện và từ đó có thành công hay không lại do bộ phận khác chịu trách nhiệm;
- *suy nghĩ vô căn cứ, phi thực tế* do các tham mưu không phải thực hiện những gì họ đề xuất.

Làm cho công tác tham mưu trở nên hiệu quả cần phải:

- *nhận thức đúng đắn mối quan hệ quyền hạn*, trong đó trực tuyến nghĩa là ra quyết định và thực hiện chúng, còn tham mưu nghĩa là cố vấn, giúp người quản lý trực tuyến làm tốt công việc;
- *làm cho trực tuyến lắng nghe tham mưu* và làm cho việc sử dụng tham mưu trở thành thông lệ trong đời sống vì tham mưu chỉ đưa ra những đề xuất hỗ trợ còn quyết định là ở trực tuyến;
- *đảm bảo tham mưu có đủ thông tin* và *đảm bảo tham mưu toàn diện* nghĩa là phải đưa ra cách giải quyết chứ không chỉ nêu ra các vấn đề làm rối trí người phải quyết định.

Quyền hạn chức năng:

Quyền hạn chức năng là quyền trao cho một cá nhân hay bộ phận được ra quyết định và kiểm soát những hoạt động nhất định của các bộ phận khác. Nếu nguyên lý thống nhất mệnh lệnh được thực hiện vô điều kiện, quyền kiểm soát các hoạt động này chỉ thuộc về những người phụ trách trực tuyến mà thôi. Tuy nhiên trong nhiều trường hợp, do sự hạn chế về kiến thức, thiếu khả năng chuyên môn thiếu khả năng giám sát quá trình, quyền hạn này được người phụ trách chung giao cho một người khác.

3.1.2.2.4. Cấp quản lý, tầm quản lý

Nguyên nhân có các cấp quản lý trong hệ thống là bởi giới hạn của tầm quản lý (hay tầm kiểm soát) - số người và bộ phận mà một nhà quản lý có thể kiểm soát có hiệu quả. Tầm quản lý rộng sẽ cần ít cấp quản lý, tầm quản lý hẹp dẫn đến nhiều cấp quản lý.

Có một số lượng hạn chế các thuộc cấp mà một nhà quản lý có thể giám sát có hiệu quả. Trong mỗi hệ thống cần phải quyết định xem mỗi nhà quản lý có thể trực tiếp kiểm soát bao nhiêu thuộc cấp từ đó xây dựng cơ cấu tổ chức.

Có các mô hình cơ cấu tổ chức xét theo số cấp quản lý đó là:

- Cơ cấu nằm ngang với một vài cấp, quản lý theo phương thức phi tập trung, tổng hợp hoá các hoạt động, công việc được xác định khái quát và có giới hạn linh hoạt giữa các công việc và bộ phận, quan tâm đến phương thức làm việc theo nhóm, di chuyển nhân lực theo chiều ngang và tập trung sự chú ý vào khách hàng, hoạt động hiệu quả trong môi trường thay đổi nhanh.

- Cơ cấu hình tháp (ví dụ: các cơ quan hành chính Nhà nước) với nhiều cấp bậc, quản lý theo phương thức hành chính, chuyên môn hoá hoạt động, mô tả công việc chi tiết, giới hạn cứng nhắc giữa các công việc và bộ phận, các cá nhân làm việc độc lập và di chuyển nhân lực theo chiều dọc, hoạt động hiệu quả trong môi trường ít thay đổi.

- Cơ cấu mạng lưới (các liên minh, hiệp hội) liên kết với khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh trên cơ sở bình đẳng, quản lý theo phương thức tập thể (hội đồng các giám đốc), trọng tâm là các nhóm, với các thành viên có thể vượt ra khỏi biên giới của hệ thống, chia sẻ nhiều đặc điểm của cơ cấu nằm ngang. Cơ cấu mạng lưới cần thiết khi thực hiện chiến lược quản lý chất lượng đồng bộ; khi thâm nhập thị trường quốc tế với những

hàng rào vào cửa lập nên bởi các đối thủ cạnh tranh của nước sở tại hay cần quản lý rủi ro trong quá trình phát triển công nghệ với chi phí cao.

3.1.2.2.5. Tập trung và phân quyền - sự phân bổ quyền hạn giữa các cấp quản lý

Tập trung là phương thức tổ chức trong đó mọi quyền ra quyết định được tập trung vào cấp quản lý cao nhất của tổ chức.

Phân quyền là xu hướng phân tán quyền ra quyết định cho những cấp quản lý thấp hơn trong hệ thống thứ bậc. Phân quyền là tất yếu khi khi hệ thống đạt tới quy mô và trình độ phát triển nhất định làm cho một người (hay một cấp quản lý) không thể đảm đương được mọi công việc quản lý.

Uỷ quyền trong quản lý là hành vi của cấp trên trao cho cấp dưới một số quyền hạn để họ nhân danh mình thực hiện những công việc nhất định.

Tập trung và phân quyền là 2 xu thế trái ngược nhau. Tập trung quá cao sẽ làm giảm chất lượng của các quyết định mang tính chiến lược khi các nhà quản lý cấp cao bị sa lầy trong các quyết định tác nghiệp. Sự ô mồm của các nhà quản lý cấp cao gạt bỏ cấp dưới ra khỏi quá trình ra quyết định làm giảm sự quan tâm, tính tích cực và khả năng sáng tạo của họ. Ngược lại phân quyền có thể dẫn tới sự thiếu nhất quán trong chính sách, tình trạng mất khả năng kiểm soát của cấp trên đối với cấp dưới, tình trạng cát cứ của những nhà quản lý bộ phận. Bên cạnh đó, khi thực hiện phân quyền ở mức độ cao, những nhà quản lý bộ phận có xu hướng trở thành những người điều hành độc lập của các hệ thống nhỏ. Họ cũng cần đến bộ máy tham mưu về thống kê, kế toán, kỹ thuật... cho riêng mình dẫn đến tình trạng trùng lặp chức năng, gây thiệt hại về tài chính trong hệ thống.

3.1.2.2.6. Phối hợp các bộ phận của hệ thống

Phối hợp là quá trình liên kết hoạt động của những con người, bộ phận và phân hệ riêng rẽ nhằm thực hiện có kết quả và hiệu quả các mục tiêu chung của hệ thống. Không có phối hợp con người không thể nhận thức được vai trò của mình trong tổng thể và sẽ có xu hướng theo đuổi những lợi ích riêng thay vì hướng tới những mục tiêu chung.

3.2. THIẾT KẾ CƠ CẤU TỔ CHỨC

3.2.1. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức

- *Tính thống nhất trong mục tiêu:* một cơ cấu tổ chức phải cho phép mỗi cá nhân góp phần công sức vào các mục tiêu của hệ thống.

- *Tính tối ưu:* giữa các khâu và các cấp quản lý (khâu quản lý phản ánh cách phân chia chức năng quản lý theo chiều ngang, còn cấp quản lý thể hiện sự phân chia chức năng quản lý theo chiều dọc) đều thiết lập những mối quan hệ hợp lý với số lượng cấp quản lý ít nhất trong hệ thống, tạo tính năng động cao, luôn luôn đi sát và phục vụ các hoạt động của hệ thống.

- *Tính linh hoạt:* cơ cấu tổ chức phải có khả năng thích ứng linh hoạt với bất kỳ tình huống nào xảy ra trong hệ thống cũng như ngoài môi trường.

- *Tính tin cậy:* cơ cấu tổ chức phải bảo đảm tính chính xác, kịp thời, đầy đủ của tất cả các thông tin được sử dụng trong hệ thống, nhờ đó bảo đảm sự phối hợp tốt các hoạt động và nhiệm vụ của tất cả các bộ phận của hệ thống.

- *Tính hiệu quả:* cơ cấu tổ chức phải đảm bảo thực hiện những mục tiêu của hệ thống với chi phí nhỏ nhất.

3.2.2. Những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức

3.2.2.1. Nhóm các nhân tố thuộc đối tượng quản lý

- tình trạng và trình độ công nghệ của hệ thống;
- tính chất, đặc điểm của mục tiêu của hệ thống (đem lại lợi ích cho ai? gây trở ngại cho ai?...).

3.2.2.2. Nhóm những nhân tố thuộc lĩnh vực quản lý

- quan hệ lợi ích tồn tại trong hệ thống;
- mức độ chuyên môn hoá, tập trung hoá các hoạt động quản lý;
- trình độ cơ giới hoá, tự động hóa các hoạt động quản lý, kiến thức tay nghề, hiệu suất lao động của cán bộ quản lý;
- quan hệ phụ thuộc giữa số lượng người bị lãnh đạo và khả năng kiểm tra của người lãnh đạo đối với hoạt động của cấp dưới;
- chính sách đãi ngộ của chủ hệ thống đối với đội ngũ cán bộ quản lý.

3.2.3. Các mô hình tổ chức cơ bản

3.2.3.1. Mô hình tổ chức đơn giản

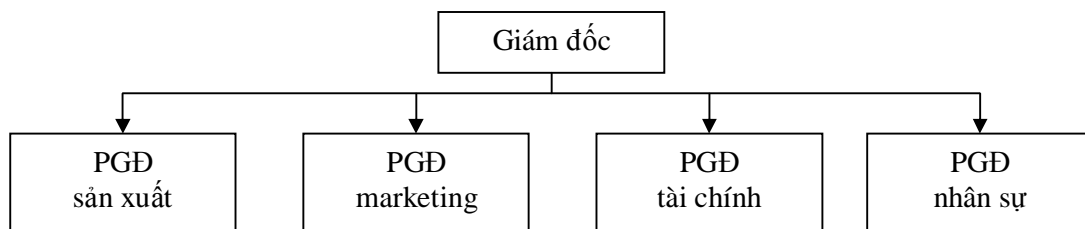
Đây là cấu trúc đơn giản nhất. Người lãnh đạo trực tiếp quản lý tất cả các thành viên, ra các quyết định và làm mọi công việc quản lý. Nhân công được tuyển để thực hiện những nhiệm vụ cụ thể. Không có hoặc rất ít cấu trúc các phòng ban. Đó là những tổ chức linh hoạt, các công ty buôn bán thường có cấu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

3.2.3.2. Mô hình tổ chức bộ phận theo chức năng

Ở đây một số chức năng của người lãnh đạo trực tuyến được giao cho các bộ phận chuyên môn thực hiện. Nếu như trước đây phân công lao động quản lý diễn ra theo chiều dọc, thì nay nó diễn ra theo chiều ngang (hình 3.1).

Ưu điểm:

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



Hình 3.1. Mô hình tổ chức bộ phận theo chức năng

Nhược điểm:

- Thường dẫn đến mâu thuẫn giữa các đơn vị chức năng khi đề ra các chỉ tiêu và chiến lược.
- Thiếu sự phối hợp giữa các phòng ban chức năng.
- Chuyên môn hoá quá mức dẫn đến cách nhìn quá hạn hẹp ở các cán bộ quản lý.
- Dồn trách nhiệm thực hiện mục tiêu chung của hệ thống cho người lãnh đạo cao nhất.

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

3.2.3.3. Mô hình trực tuyến - chức năng

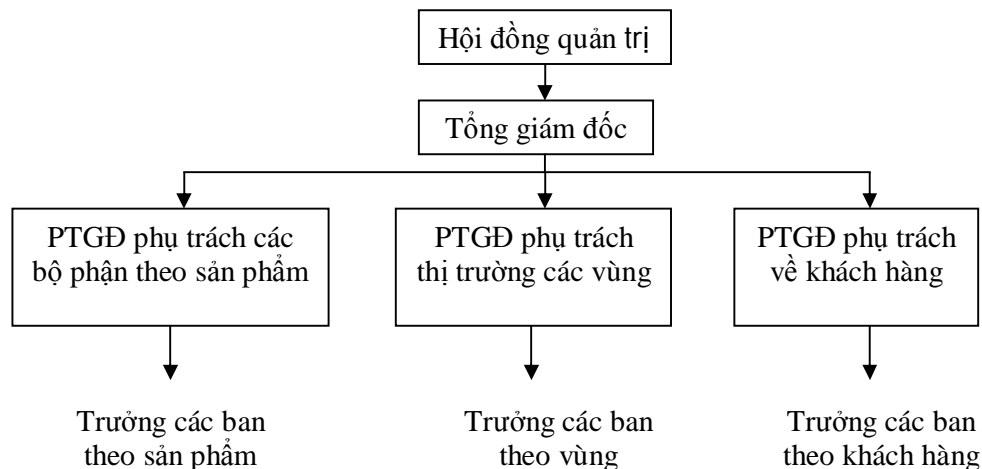
Người lãnh đạo hệ thống được sự giúp sức của những người lãnh đạo chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn, kiểm tra việc thực hiện quyết định. Người lãnh đạo hệ thống vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt của công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi hệ thống. Việc truyền mệnh lệnh vẫn theo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

3.2.3.4. Mô hình tổ chức theo sản phẩm/khách hàng/thị trường

Cơ cấu này (hình 3.2) phân nhóm các cá nhân và nguồn lực theo sản phẩm, khách hàng, hoặc thị trường. Kiểu cơ cấu này thường được sử dụng để đáp ứng các thách thức lớn từ bên ngoài. Nhiều hệ thống hoạt động trên địa bàn trải rộng cần phải phân chia phòng ban theo các vùng, lãnh thổ. Khi hệ thống có những mảng khách hàng khác nhau cần phải đặc biệt quan tâm, hệ thống sẽ tổ chức cơ cấu theo khách hàng.

Ưu điểm:

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

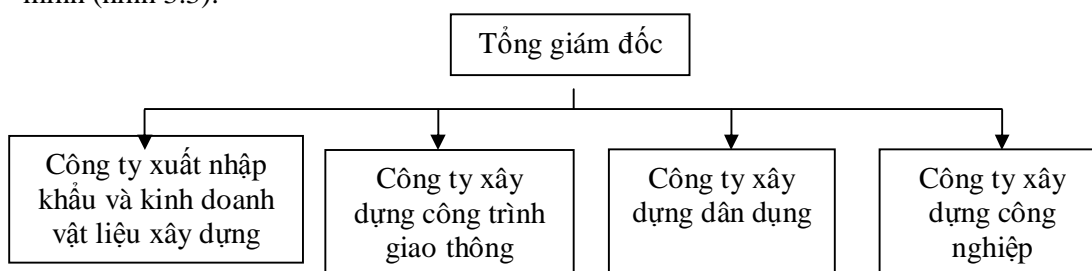


Hình 3.2. Mô hình tổ chức theo sản phẩm/ thị trường /khách hàng

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

3.2.3.5. Mô hình tổ chức bộ phận theo đơn vị chiến lược

Khi mối liên hệ giữa các bộ phận trong hệ thống đã trở nên quá phức tạp, ngăn cản sự phối hợp, các nhà lãnh đạo cấp cao sẽ tìm cách tạo nên các đơn vị chiến lược mang tính độc lập cao, có thể tự tiến hành các hoạt động thiết kế, sản xuất và phân phối sản phẩm của mình (hình 3.3).



Hình 3.3. Mô hình tổ chức bộ phận theo đơn vị chiến lược ở Tổng công ty lớn

Về thực chất, mô hình tổ chức bộ phận theo đơn vị chiến lược là biến thể của các mô hình tổ chức bộ phận theo sản phẩm, thị trường hoặc khách hàng. Các đơn vị chiến lược là những phân hệ độc lập, đảm nhận một hay một số ngành nghề hoạt động khác nhau, với những nhà quản lý quan tâm trước hết đến vận hành của đơn vị mình và rất có thể còn được cạnh tranh với các đơn vị khác trong hệ thống, tuy nhiên phải báo cáo với lãnh đạo cấp cao nhất của hệ thống.

Cơ cấu tập đoàn là một dạng của mô hình tổ chức theo đơn vị chiến lược, với hình thức là các công ty mẹ nắm giữ cổ phần của các công ty con, quy tụ những hoạt động không liên kết.

Ưu điểm của mô hình:

- Xây dựng trên cơ sở phân đoạn chiến lược nên giúp đánh giá được vị trí của hệ thống trên thị trường, đối thủ cạnh tranh và diễn biến của môi trường.
- Hoạt động dựa vào những trung tâm chiến lược, cho phép tiến hành kiểm soát trên một cơ sở chung thống nhất.
- Có những đơn vị đủ độc lập với mục tiêu rõ ràng, cho phép tăng cường phối hợp bằng phương thức giảm thiểu nhu cầu phối hợp.

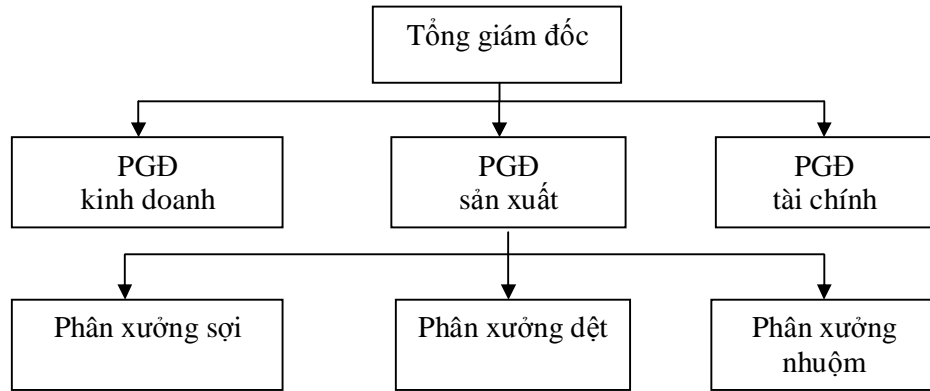
Nhược điểm:

- Có khả năng xuất hiện tình trạng cục bộ, khi lợi ích của đơn vị chiến lược lấn át lợi ích của toàn hệ thống.
- Chi phí cho cơ cấu tăng do tính trùng lặp của công việc.

- Những kỹ năng, kỹ thuật không được chuyển giao dễ dàng vì các chuyên gia và kỹ thuật gia đã bị phân tán trong các đơn vị chiến lược.
- Công tác kiểm soát của cấp quản lý cao nhất có thể gặp nhiều khó khăn.

3.2.3.6. Mô hình tổ chức bộ phận theo quá trình

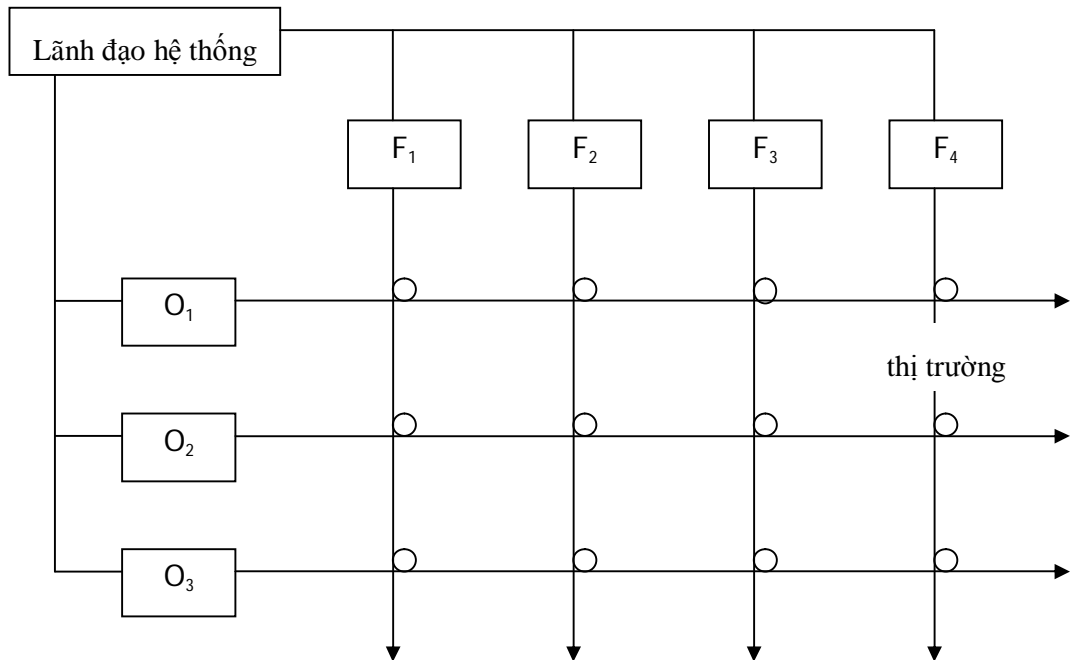
Tổ chức theo quá trình là phương thức hình thành bộ phận trong đó các hoạt động được hợp nhóm trên cơ sở các giai đoạn của dây chuyền công nghệ. Hình 3.4 là mô hình tổ chức bộ phận theo quá trình tại một công ty dệt.



Hình 3.4. Mô hình tổ chức bộ phận theo quá trình

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

3.2.3.7. Mô hình tổ chức ma trận

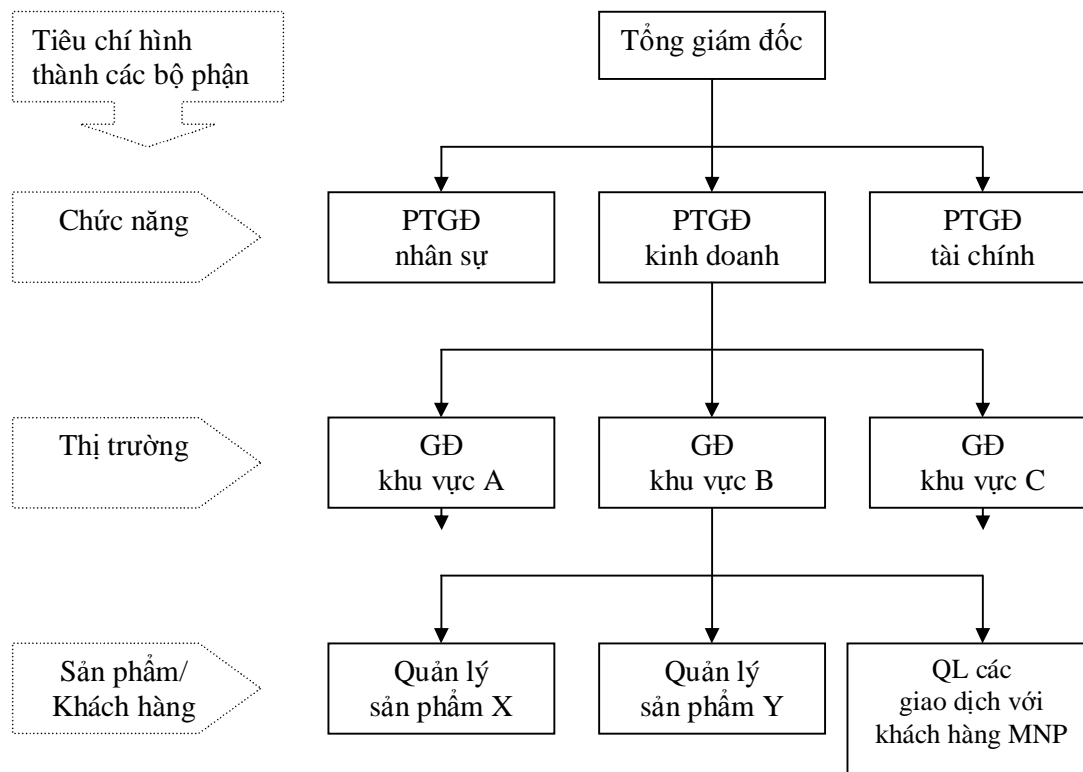


Hình 3.5. Mô hình tổ chức kiểu ma trận

F - các bộ phận chức năng; O - các dự án sản phẩm

Trong mô hình tổ chức ma trận người ta phân ra các nhiệm vụ theo phương dọc tức là các dự án sản phẩm O (hình 3.5), và các chức năng theo phương ngang của các đơn vị F. Các đơn vị phụ trách dự án O phải giải quyết các vấn đề: làm cái gì? khi nào làm? ai làm? Các đơn vị chức năng F giải quyết vấn đề phải làm như thế nào?

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



Hình 3.6. Mô hình tổ chức hỗn hợp

Ưu điểm:

- Định hướng các hoạt động theo kết quả cuối cùng. Tập trung được các nguồn lực vào khâu xung yếu.
- Có tính năng động cao, dễ di chuyển các cán bộ quản lý dự án có năng lực để thực hiện các dự án khác nhau.
- Sử dụng chuyên gia có hiệu quả, tận dụng các chuyên gia có khả năng chuyên môn giỏi sẵn có. Kết hợp được năng lực của cán bộ quản lý dự án và các chuyên gia.
- Giảm bớt công kênh cho bộ máy quản lý dự án. Có thể đáp ứng nhanh các thay đổi của môi trường.

Nhược điểm:

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

3.2.3.8. Mô hình tổ chức hỗn hợp

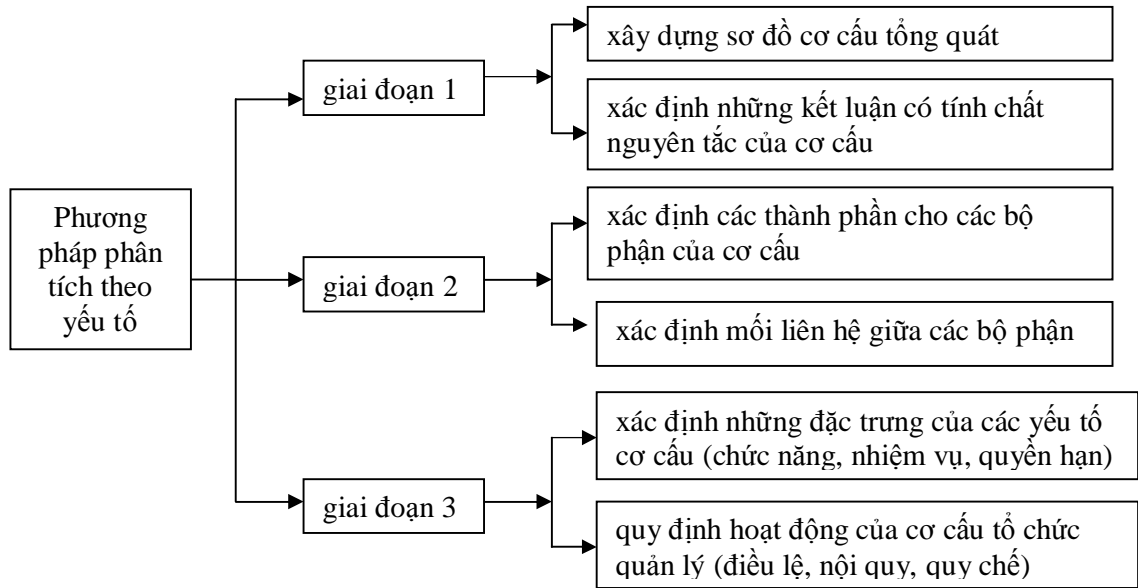
Mô hình tổ chức này (hình 3.6) thường được áp dụng cho các tập đoàn lớn, trong đó có nhiều bộ phận là các công ty con mà mỗi công ty đó do đặc thù hoạt động mà lại có một sự thống nhất pháp lý (cơ cấu) riêng biệt. Ví dụ như một công ty tổ chức theo chức năng (trực tuyến - chức năng), công ty con khác lại cơ cấu theo vùng lãnh thổ, hay theo khách hàng v.v...

3.2.4. Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức

3.2.4.1. Những quan điểm hình thành cơ cấu

a. Việc hình thành cơ cấu tổ chức bao giờ cũng bắt đầu từ việc xác định mục tiêu và phương hướng phát triển. Trên cơ sở này tiến hành tập hợp cụ thể các yếu tố của cơ cấu tổ chức và xác lập mối liên hệ qua lại giữa các yếu tố đó. Quan điểm diễn giải từ tổng hợp đến chi tiết này thường ứng dụng cho các cơ cấu đang hoạt động.

b. Việc hình thành cơ cấu tổ chức trước hết phải được bắt đầu từ việc mô tả chi tiết hoạt động của các đối tượng quản lý và xác lập tất cả các mối liên hệ thông tin, rồi sau đó mới hình thành cơ cấu tổ chức. Quan điểm này theo phương pháp quy nạp từ chi tiết đến tổng hợp thường ứng dụng cho hình thành cơ cấu mới.



Hình 3.7. Logic của việc hình thành cơ cấu theo phương pháp phân tích theo yếu tố

c. Hình thành cơ cấu tổ chức theo phương pháp hỗn hợp, nghĩa là có sự kết hợp 2 quan điểm trên. Trước hết phải đưa ra những kết luận có tính nguyên tắc nhằm hoàn thiện hoặc hình thành cơ cấu tổ chức sau đó mới tổ chức công việc nghiên cứu chi tiết các bộ phận trong cơ cấu, soạn thảo các điều lệ, quy chế, nội quy cho các bộ phận của cơ cấu ấy, đồng thời xác lập các kênh thông tin cần thiết. Quan điểm này đạt hiệu quả cao khi hoàn thiện cơ cấu tổ chức đã có với sự quan tâm đánh giá thường xuyên nghiêm túc của chủ hệ thống.

3.2.4.2. Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức

Phương pháp tương tự

Là phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức mới dựa vào việc thừa kế những kinh nghiệm thành công và gạt bỏ những yếu tố bất hợp lý của các cơ cấu tổ chức đã có sẵn. Những cơ cấu tổ chức có trước này có những yếu tố tương tự với cơ cấu quản lý sắp hình thành.

Phương pháp phân tích theo yếu tố

Phương pháp này được chia làm 3 giai đoạn như hình 3.7.

3.3. CÁN BỘ QUẢN LÝ

3.3.1. Tổng quan về cán bộ quản lý

3.3.1.1. Khái niệm, vai trò, vị trí và nhiệm vụ của cán bộ quản lý

3.3.1.1.1. Khái niệm

Cán bộ quản lý (nhà quản lý) là người thực hiện các chức năng quản lý đảm bảo cho hệ thống đạt được những mục đích của mình với kết quả và hiệu quả cao.

Một cán bộ quản lý được xác định bởi 3 yếu tố cơ bản:

1. Có vị thế trong hệ thống với những quyền hạn nhất định trong quá trình ra quyết định.
2. Có chức năng thể hiện những công việc cần thực hiện trong toàn bộ hoạt động của hệ thống.
3. Có nghiệp vụ thể hiện phải đáp ứng những đòi hỏi nhất định của công việc.

3.3.1.1.2. Đặc điểm lao động của cán bộ quản lý

Lao động của cán bộ quản lý là loại lao động trí óc, tổng hợp và đòi hỏi tính sáng tạo cao. Lao động của họ có ảnh hưởng tới lao động của người khác trong hệ thống:

- thời gian làm việc dài hơn người khác trong tổ chức và rất căng thẳng. Vị trí càng cao càng phải làm việc dài hơn;
- cán bộ quản lý luôn luôn bận rộn do sức ép của công việc, gần như không thể rảnh rỗi. Cấp quản lý càng thấp thì số lượng sự cố phải giải quyết càng lớn;
- công việc của cán bộ quản lý thường bị ngắt quãng vì bị chia nhỏ và hay biến động, nhiều nhiệm vụ phải hoàn thành gấp gáp;
- cán bộ quản lý làm việc chủ yếu với người khác, ít khi làm việc một mình (với cấp trên, đồng nghiệp, cấp dưới, khách hàng, nhà cung cấp...);
- cán bộ quản lý là người thu nhận và truyền đạt thông tin. Phần nhiều công việc của họ là thu nhận và truyền đạt thông tin mặt đối mặt trong các cuộc họp chính thức và không chính thức. Cấp quản lý càng cao càng phải dành nhiều thời gian hơn cho các cuộc họp.

3.3.1.1.3. Vai trò, vị trí và nhiệm vụ của cán bộ quản lý

a. Vai trò

Cán bộ quản lý là một trong những nhân tố cơ bản quyết định sự thành công hay thất bại của hệ thống. Vai trò cơ bản của họ thể hiện ở mối quan hệ của họ với con người (cả ở trong và ngoài hệ thống), ở đầu mối thông tin mà họ nắm giữ và ở vai trò quyết định của họ với các vấn đề của hệ thống.

b. Vị trí của cán bộ quản lý

Cán bộ quản lý, xét về mặt tổ chức lao động nói chung, là cầu nối liền các yếu tố bên trong và bên ngoài hệ thống thành một khối thống nhất trong phạm vi chức trách của mình.

Đối với giám đốc, vị trí của họ, xét về mặt phối hợp lao động và công việc chung, phải là khâu nối mọi cá nhân, mọi yếu tố của sản xuất trong hệ thống và các thông tin thị trường bên ngoài thành một khối. Họ phải lường trước hết được mọi tình thế có thể xảy ra cho hệ thống, họ phải biết rõ quyền của họ mà họ có trách nhiệm dẫn dắt để đưa hệ thống tới mục tiêu theo thứ tự đặt ra trong suốt nhiệm kỳ đảm đương trách nhiệm.

Xét về mặt lợi ích, cán bộ quản lý là cầu nối liền giữa các loại lợi ích của xã hội trong khuôn khổ của hệ thống; lợi ích giữa các thành viên trong hệ thống, lợi ích của cá nhân với tập thể và xã hội, lợi ích giữa bên kinh doanh và bên khách hàng, lợi ích giữa các chủ sở hữu cùng tham gia kinh doanh và cạnh tranh v.v..

c. Nhiệm vụ của cán bộ quản lý

Nhiệm vụ của nhà quản lý thay đổi theo cấp bậc quản lý mà họ nắm giữ.

Cấp quản lý thấp nhất (như là trưởng phòng hoặc người phụ trách) chú trọng vào từng hoạt động với các cấp dưới. Họ liên quan đến việc quản lý kết quả công việc của cá nhân và hướng dẫn công việc cho cấp dưới.

Cấp quản lý ở giữa (bao gồm những người có vị trí cao hơn cấp quản lý thấp nhất kể trên) liên quan đến những vấn đề của cả một nhóm hoặc liên nhóm. Lúc này sự chú trọng hướng vào việc lập kế hoạch và phân bổ các nguồn lực, phối hợp hoạt động của các nhóm và quản lý kết quả của nhóm.

Ở cấp cao nhất (người điều hành, giám đốc) cần phải có con mắt hướng ra bên ngoài. Họ liên quan đến việc kiểm soát môi trường của hệ thống để nắm bắt kịp thời những xu hướng và sự phát triển quan trọng.

3.3.1.2. Các yêu cầu đối với cán bộ quản lý

a. Về phẩm chất chính trị

- Có khả năng và ý chí làm giàu cho hệ thống và xã hội trong khuôn khổ pháp luật và thông lệ thị trường.
- Biết đánh giá hậu quả công việc của bản thân, của hệ thống... theo các tiêu chuẩn chính trị.

b. Về năng lực chuyên môn

- Biết lường trước hết mọi tình huống có thể xảy ra cho hệ thống, cho bộ phận và cho phạm vi chức trách của mỗi người tùy thuộc trách nhiệm đảm nhận.
- Phải biết giao đúng việc cho cấp dưới và tạo điều kiện để cho cấp dưới thực hiện thành công.

c. Về năng lực tổ chức

Đối với cán bộ lãnh đạo, yêu cầu về năng lực tổ chức là phải biết vận hành, chỉ đạo đội ngũ cán bộ nhân viên dưới quyền, thực hiện tốt nhiệm vụ chuyên môn được giao, nắm bắt nhanh các chủ trương phát triển mới để luôn luôn giành thế chủ động trong công tác.

Đối với giám đốc yêu cầu đặt ra về năng lực tổ chức là:

- phải có óc quan sát (để quan sát thị trường, bạn hàng, đối thủ, các thay đổi của cơ chế quản lý chung, kỹ năng và kiến thức sử dụng người);
- biết cần phải có cái gì và phải làm thế nào để có cái đó;
- dũng cảm, dám mạo hiểm, chấp nhận rủi ro;
- bền bỉ và quyết tâm giành thắng lợi liên tục;
- có tố chất tâm lý vững vàng để có thể làm việc có hiệu quả với mọi loại người;
- có sức khỏe, khả năng làm việc và ngoại hình tương đối.

d. Về đạo đức và ý thức pháp luật trong kinh doanh

Cán bộ quản lý phải có phẩm chất đạo đức nhất định như công bằng, vững vàng, tự chủ, sáng tạo, công tâm, trung thực, có văn hoá và tôn trọng con người, có thiện chí... Mặt khác yêu cầu ý thức tuân thủ pháp luật cũng là một đòi hỏi mang tính đạo đức xã hội mà mỗi cán bộ quản lý đều phải lưu ý thường xuyên để tránh vi phạm.

3.3.1.3. Những kỹ năng và đặc điểm cá nhân cần thiết đối với cán bộ quản lý

Kỹ năng là khả năng chuyển đổi kiến thức về một lĩnh vực nào đó vào thực hiện công việc với kết quả nhất định. Những kỹ năng cần thiết đối với cán bộ quản lý là:

- Tư duy phân tích: khả năng xác định những chủ điểm, quan điểm then chốt để hiểu rõ và giải thích được các loại thông tin, dữ kiện.
- Mềm dẻo trong hành vi: khả năng điều chỉnh hành vi cá nhân cốt để đạt được mục tiêu, thích ứng được với những thay đổi ngoài môi trường.
- Ra quyết định: khả năng sử dụng thông tin để ra quyết định, chọn phương án hành động một cách lô-gic, biết cách lập luận và đưa ra các cam kết trong những tình huống phức tạp.
- Lãnh đạo: khả năng lôi cuốn, hướng dẫn các cá nhân và nhóm đạt được mục tiêu và hoàn thành nhiệm vụ.
- Gây ảnh hưởng cá nhân: khả năng tạo được ấn tượng tốt ngay từ đầu, gây chú ý và kính trọng, tự tin trong hành động và lời nói.
- Lập kế hoạch và tổ chức: khả năng lên kế hoạch hành động để đạt được các mục tiêu cụ thể, phân công công việc và phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý.
- Chịu được căng thẳng: khả năng duy trì công việc ngay cả khi phải chịu những căng thẳng cá nhân nặng nề.
- Hiểu con người: khả năng hiểu sức mạnh và điểm yếu của con người một cách đúng đắn, hiểu sâu được được các động cơ, kỹ năng và khả năng của con người trong công việc.
- Chấp nhận rủi ro: khả năng duy trì công việc với các điều kiện không chắc chắn hoặc không rõ ràng.
- Kỹ năng nói và viết: khả năng trình bày sáng sủa các ý tưởng trong bài viết, bài nói, văn chương lưu loát.

3.3.2. Đánh giá cán bộ quản lý

3.3.2.1. Các nguyên tắc đánh giá cán bộ quản lý

Các nguyên tắc đánh giá cán bộ quản lý là:

- khách quan, chính xác, công bằng;
- thiết thực và khả biện;
- tôn trọng người được đánh giá;
- bảo đảm tính hệ thống, tính lịch sử;
- kết hợp đánh giá công khai với đánh giá của các cơ quan chuyên môn.

3.3.2.2. Các chỉ tiêu đánh giá

Các chỉ tiêu đánh giá cán bộ quản lý là:

- Kết quả công việc (thể hiện ở các mục tiêu mà đơn vị thực hiện) đã đạt được, có tính đến chi phí bỏ ra, thời gian, độ phức tạp của công việc, được đo trực tiếp và gián tiếp thông qua các chỉ tiêu số lượng, chất lượng và cơ cấu đã đạt được của công việc.
- Sự chuyên môn cán bộ trong đơn vị (số lượng và nguyên nhân cụ thể), và các tệ nạn xảy ra trong đơn vị.

Ngoài ra, nên có tiêu chuẩn đánh giá về hiệu quả quản lý và niên hạn sử dụng kết quả đánh giá để định kỳ xem xét đánh giá.

3.3.3. Phong cách và uy tín của cán bộ quản lý

3.3.3.1. Phong cách làm việc của cán bộ quản lý

3.3.3.1.1. Khái niệm

Phong cách làm việc của cán bộ quản lý là tổng thể các biện pháp, các thói quen, các cách cư xử đặc trưng mà người đó sử dụng trong giải quyết công việc hàng ngày để hoàn thành nhiệm vụ.

3.3.3.1.2. Các phong cách làm việc cơ bản

a. Phong cách cưỡng bức:

Là phong cách làm việc mà người cán bộ chỉ dựa vào kinh nghiệm, uy tín, chức trách của mình để đề ra các quyết định rồi bắt buộc các cấp dưới quyền phải thực hiện nghiêm chỉnh, không cho thảo luận hoặc bàn bạc gì thêm.

Ưu điểm: giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng.

Nhược điểm: triệt tiêu tính sáng tạo của quần chúng.

b. Phong cách dân chủ:

Thu hút tập thể vào tham gia thảo luận để giải quyết các vấn đề của tập thể; bản thân chỉ quyết định các vấn đề thuộc trách nhiệm, còn các vấn đề khác thường uỷ quyền cho cấp dưới được tự quyết định trong giới hạn cho phép, do đó cấp dưới phấn khởi và hồ hởi làm việc. Nhược điểm: nếu là người nhu nhược thì dễ trở thành theo đuôi quần chúng, các quyết định đưa ra chậm chạp, dễ bỏ lỡ cơ hội thuận tiện.

c. Phong cách tự do:

Người cán bộ có phong cách này thường tham gia rất ít vào công việc của tập thể, thường truyền đạt chỉ thị, quyết định của mình cho các cấp phó rồi để cho tập thể tự lo làm việc. Phong cách này tạo cho tập thể tự do hành động, tự do sáng tạo. Nhược điểm là dễ đưa tập thể đến chỗ đổ vỡ mạnh ai nấy lo. Chỉ nên sử dụng khi đem thảo luận một số vấn đề nhất định nào đó mà thôi.

d. Phong cách phát hiện vấn đề về mặt tổ chức:

Ít câu nệ về hình thức làm việc, luôn luôn phát hiện ra các vấn đề mới để tổ chức thực hiện thành công nó. Đây là phong cách của người cán bộ có kinh nghiệm, chuyên môn, có quan hệ với môi trường, có động cơ làm việc và tinh táo.

3.3.3.1.3. Một số thói quen làm việc xấu

a. Phong cách "tiểu nhân":

Chỉ chăm chú đến lợi ích cá nhân, ủng hộ người đem lại lợi lộc cho mình, trù úm, ghen ghét tài năng cấp dưới, bắt cấp dưới phải phục tùng và "tôn thờ".

b. Phong cách "sản xuất nhỏ":

Là phong cách của người cán bộ nhiệt tình nhưng không vững về chuyên môn, thích phô trương hình thức, hay bắt chước nhưng không có cơ sở khoa học nên thất thường lúc làm lúc bỏ gây mỗi mệt.

c. Phong cách "quân phiệt"(hoặc gia trưởng):

Là phong cách của cán bộ hãnh diện, cho mình là "cha mẹ" của cấp dưới, lãnh đạo cường bức cực đoan. Tập trung xung quanh mình các phần tử cơ hội làm phiền hà những người ngay thẳng, tự trọng; họ tận dụng nhiệm kỳ công tác để làm giàu cá nhân, thanh toán ân oán với mọi người trong tầm khống chế.

3.3.3.2. Uy tín của cán bộ quản lý

3.3.3.2.1. Khái niệm

Uy tín của cán bộ quản lý là mức độ hiệu quả của tác động của họ đối với người khác (nhất là cấp dưới) trong công việc của mình.

Uy tín có 3 loại:

- Uy tín quyền lực do địa vị pháp lý ở hệ thống và trong xã hội đem lại;
- Uy tín cá nhân là kết quả của phẩm chất, của sự tin nhiệm cá nhân đem lại;
- Uy tín chức năng do hệ thống văn bằng, trình độ tay nghề, nghiệp vụ mà xã hội đã thừa nhận đối với người cán bộ quản lý.

3.3.3.2.2. Các nguyên tắc tạo lập uy tín

Các nguyên tắc tạo lập uy tín là:

- Nhanh chóng tạo được thắng lợi ban đầu cho hệ thống và tạo ra thắng lợi liên tục.
- Tạo được sự nhất trí cao độ trong hệ thống.
- Đi theo con đường sáng sủa, tránh mọi thủ đoạn đen tối, xấu xa.
- Không được dối trá, đã hứa là phải thực hiện.
- Biết sử dụng tốt cán bộ giúp việc.
- Mẫu mực về đạo đức, được quần chúng tin tưởng và bảo vệ.

CÂU HỎI ÔN TẬP

12. Tổ chức là làm gì? Nội dung, bản chất của công tác tổ chức?
13. Khái niệm cơ cấu tổ chức và các thuộc tính cơ bản của nó?
14. Hãy mô tả một vài mô hình cơ cấu tổ chức và trình bày ưu nhược điểm của chúng.
15. Cán bộ quản lý là ai, đặc điểm lao động của cán bộ quản lý? Vị trí, vai trò, nhiệm vụ của cán bộ quản lý?
16. Các yêu cầu đối với cán bộ quản lý, những kỹ năng cơ bản mà cán bộ quản lý cần có?
17. Trình bày các nguyên tắc và chỉ tiêu đánh giá cán bộ quản lý.
18. Phong cách làm việc là gì? Hãy kể một vài phong cách làm việc thường gặp của cán bộ quản lý.
19. Hiệu thế nào là uy tín? Trình bày các phương pháp tạo lập uy tín.

CHƯƠNG 4

ĐIỀU HÀNH TRONG QUẢN LÝ

- 4.1. Khái niệm, vai trò, nội dung
 - 4.2. Các phương pháp điều hành
 - 4.3. Phối hợp hoạt động của hệ thống
 - 4.4. Nhóm và hoạt động nhóm trong hệ thống
 - 4.5. Giao tiếp và đàm phán
- Câu hỏi ôn tập*

4.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ, NỘI DUNG

4.1.1. Khái niệm

Sau khi đã lập kế hoạch (định hướng), đã xác định cơ cấu tổ chức bộ máy và cán bộ thì vấn đề tiếp theo là phải làm cho cả hệ thống hoạt động. Đó chính là chức năng điều hành của các nhà quản lý. Mục đích của điều hành là khởi động hệ thống và đưa nó vào hoạt động nhằm thực hiện mục tiêu.

Điều hành trong quản lý là quá trình khởi động và duy trì sự hoạt động của hệ thống theo kế hoạch đặt ra bằng cách tác động lên động cơ và hành vi của con người trong hệ thống và phối hợp hoạt động của họ, sao cho họ cố gắng một cách tự giác để hoàn thành các nhiệm vụ của mình và mục tiêu chung của hệ thống.

4.1.2. Vai trò của công tác điều hành

Thực chất của chức năng điều hành là tác động lên con người:

- chức năng điều hành làm cho mọi hoạt động của từng đơn vị và của toàn thể tổ chức diễn ra một cách đồng bộ và ăn khớp với nhau để đạt mục đích chung;

- chức năng điều hành liên quan đến việc ra quyết định, tổ chức truyền đạt và thực hiện các quyết định bằng cách giao việc, ra lệnh, động viên, khen thưởng cấp dưới, tích cực hoá thái độ và tinh thần làm việc của người lao động. Đó là những yếu tố liên quan trực tiếp đến năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh;

- chức năng điều hành thể hiện nghệ thuật điều khiển, lãnh đạo con người, thể hiện tài ba của nhà quản lý trong hoạt động thực tiễn. Thông qua chức năng này có thể đánh giá nhà quản lý, đặc biệt là các giám đốc một cách khách quan.

4.1.3. Nội dung của công tác điều hành

Điều hành hàm ý chỉ dẫn, ra lệnh, động viên, thúc đẩy con người hoạt động, nhưng không phải đơn độc mà phối hợp với nhau. Nhiệm vụ của các nhà quản lý là phải tác động thế nào để giúp các cá nhân và nhóm mà mình phụ trách phát huy tối đa khả năng đạt tới mục tiêu của nhóm và cá nhân đó, đồng thời đạt được mục tiêu chung của hệ thống.

Để thực hiện tốt chức năng điều hành cần làm các việc sau:

4.1.3.1. Hiểu rõ con người trong hệ thống

Để đưa ra các quyết định và lựa chọn đúng phương pháp điều hành cần phải hiểu rõ những người liên quan. Mỗi con người là một thực thể, một tế bào của hệ thống, họ có những đặc điểm và hoàn cảnh sống riêng để từ đó tạo nên một hệ các nhu cầu và động cơ làm việc của mình, cũng như để xử lý các mối quan hệ của mình trong tập thể, trong hệ thống. Hiểu rõ con người là một điều khó, nhưng đáp ứng hợp lý các đòi hỏi của con người lại càng khó khăn hơn. Điều này trước hết là do tính đa dạng về các nhu cầu của con người; thứ hai là khả năng có hạn của người điều hành, của hệ thống; thứ ba là việc đáp ứng các nhu cầu của từng người bị ràng buộc bởi các chi phối của nhu cầu chung trong cả hệ thống và của các hệ thống bên ngoài có liên quan; thứ tư, con người trong hệ thống lại bị phân tách theo những nhóm có tính độc lập tương đối trong hệ thống, chính sự tác động trong nhóm cũng làm cho nhu cầu và động cơ của mỗi người bị tác động nhất định, rất khó lường hết để xử lý có hiệu quả.

4.1.3.2. Đưa ra các quyết định thích hợp

Sản phẩm của người điều hành suy cho cùng là các quyết định quản lý. Chất lượng của mỗi quyết định, hiệu quả và hiệu lực của mỗi quyết định là các tiêu thức đánh giá chất lượng và uy tín của người điều hành.

4.1.3.3. Xây dựng nhóm làm việc

Trong điều kiện hoạt động với quy mô đông người, việc phân công và phân cấp quản lý là một tất yếu khách quan. Thông thường, mỗi hệ thống đều được phân chia thành những phân hệ và nhóm nhỏ. Mỗi phân hệ và nhóm này bao gồm một số người hoạt động theo cùng một nhóm chức năng nghiệp vụ, hoặc cùng chịu trách nhiệm về một dự án sản phẩm... Mỗi nhóm, mỗi phân hệ này nếu không được tổ chức tốt và không hình thành được mối dây liên hệ chặt chẽ với các nhóm và phân hệ khác thì khó có thể đem lại kết quả hoạt động chung tốt đẹp cho cả hệ thống.

4.1.3.4. Phối hợp các hoạt động

Điều hành con người và công việc trong một hệ thống tất yếu sẽ diễn ra sự phối hợp giữa các hoạt động (mà thực chất là giữa các cá nhân và giữa các nhóm) trong một hệ thống, cũng như sự phối hợp giữa hệ thống đó với các hệ thống khác có liên quan.

4.1.3.5. Dự kiến các tình huống và tìm cách ứng xử tốt

Quá trình điều hành là quá trình hướng tới mục tiêu trong tương lai, mà tương lai lại phụ thuộc vào những thay đổi xảy ra trong và ngoài hệ thống. Vì vậy người điều hành phải tính toán vạch ra mọi tình huống có thể xảy ra, đối chiếu với mục đích và mục tiêu mong muốn, căn cứ vào thực tế khả năng, cơ hội và nguồn lực có thể có để đối phó (hạn chế hoặc loại bỏ tình huống xấu, tận dụng, khai thác các tình huống tốt).

4.1.3.6. Giao tiếp và đàm phán

Quá trình điều hành là quá trình tiếp xúc và làm việc với con người thông qua hoạt động giao tiếp và đàm phán. Đây là một nội dung quan trọng để điều hành hiệu quả.

4.2. CÁC PHƯƠNG PHÁP ĐIỀU HÀNH

4.2.1. Khái niệm, căn cứ của các phương pháp điều hành

4.2.1.1. Khái niệm, vai trò của phương pháp điều hành

Phương pháp điều hành con người trong hệ thống là tổng thể các cách thức tác động có thể có và có chủ đích của người điều hành lên con người cùng với các nguồn lực khác của hệ thống để đạt được các mục tiêu quản lý đề ra.

Quá trình quản lý là quá trình thực hiện các chức năng quản lý theo những nguyên tắc quản lý. Nhưng các nguyên tắc đó chỉ được vận dụng và thể hiện thông qua các phương pháp điều hành nhất định. Có nghĩa là mục tiêu, nhiệm vụ của quản lý chỉ được thực hiện thông qua tác động của phương pháp điều hành. Trong những điều kiện nhất định, các phương pháp điều hành có tác động quan trọng đến sự thành công hay thất bại của việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ. Vai trò quan trọng của phương pháp điều hành còn ở chỗ nó làm khơi dậy những động lực, kích thích tính năng động, sáng tạo của con người và tiềm năng trong hệ thống, cũng như các tiềm năng và cơ hội bên ngoài.

Tác động của phương pháp điều hành luôn luôn là tác động có mục tiêu, nhằm phối hợp hoạt động, đảm bảo sự thống nhất của hệ thống. Vì vậy, mục tiêu quản lý quyết định việc lựa chọn phương pháp điều hành. Trong quá trình quản lý, người lãnh đạo phải luôn điều chỉnh các phương pháp điều hành nhằm đạt mục tiêu tốt nhất. Mỗi phương pháp điều hành khi sử dụng lại tạo ra một cơ chế tác động mang tính khách quan vốn có của nó. Bên cạnh những yếu tố tích cực, phù hợp với mục tiêu dự đoán ban đầu còn có những yếu tố không phù hợp, thậm chí trái ngược với mục tiêu đặt ra. Điều đó đòi hỏi người lãnh đạo

phải tỉnh táo, sâu sát thực tế, kịp thời có biện pháp bổ sung để khắc phục các mặt tiêu cực khi chúng xuất hiện.

4.2.1.2. Căn cứ của các phương pháp điều hành

Phương pháp điều hành do người lãnh đạo lựa chọn dựa vào các căn cứ chủ yếu là:

- Bám sát với mục tiêu và mục đích quản lý. Phương pháp điều hành chỉ là công cụ để thực hiện và bị mục đích và mục tiêu quản lý chi phối.
- Phương pháp điều hành phải xuất phát từ thực trạng của hệ thống.
- Phải tuân thủ các ràng buộc của môi trường: pháp luật, quy định, quy chế...
- Tùy theo năng lực của người lãnh đạo, giới hạn thời gian cho phép và đặc điểm của mỗi phương pháp sử dụng.

Các phương pháp điều hành chịu tác động to lớn của nhu cầu và động cơ của người bị tác động.

4.2.2. Động cơ hoạt động

4.2.2.1. Khái niệm về động cơ hoạt động

- Khác với loài vật, con người làm bất cứ việc gì cũng đều có động cơ thúc đẩy. Động cơ là mục tiêu chủ quan của hoạt động của con người nhằm đáp ứng các nhu cầu đặt ra. Nhu cầu là trạng thái tâm lý mà con người cảm thấy thiếu thốn không thoả mãn về một cái gì đó.

- Động cơ phản ánh những mong muốn, những nhu cầu của con người và là lý do của hành động. Động cơ chính là nhu cầu mạnh nhất của con người trong một thời điểm nhất định và nhu cầu này quyết định hành động của con người.

- Động cơ của con người đều dựa trên những nhu cầu. Nhu cầu sẽ trở thành động cơ khi có 3 yếu tố:

- sự mong muốn, sự chờ đợi;
- tính hiện thực của sự mong muốn;
- hoàn cảnh môi trường xung quanh.

- Động cơ hoạt động là một chuỗi các hành động nối tiếp: bắt đầu là cảm thấy có nhu cầu, dẫn đến những mong muốn. Tiếp đó là hành động để đạt được mục tiêu, thoả mãn được điều mong muốn. Sau đó lại xuất hiện những nhu cầu mới.

- Cần chú ý rằng động cơ thúc đẩy và sự thoả mãn là khác nhau. Động cơ thúc đẩy là xu thế thoả mãn một mong muốn hoặc một mục tiêu. Sự thoả mãn xảy ra khi mong muốn được đáp ứng, khi đạt được kết quả.

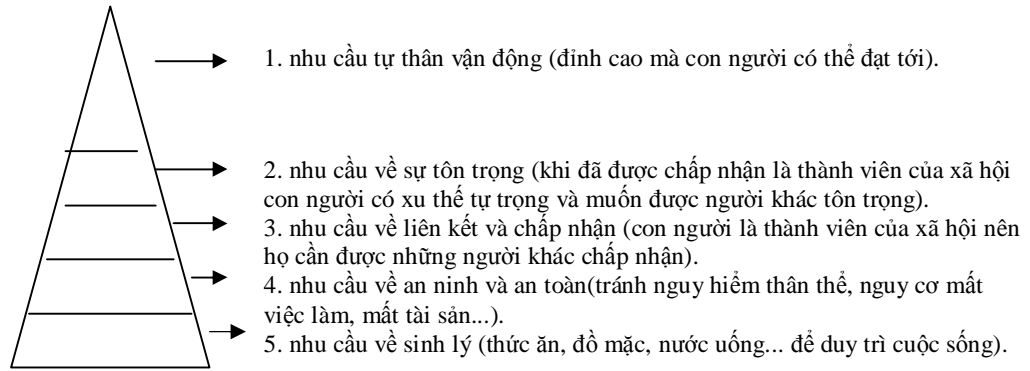
- Trên thực tế các động cơ của con người thường phức tạp và mâu thuẫn nhau. Một người trong cùng một lúc có thể bị thúc đẩy bởi nhiều động cơ mà các động cơ này có thể là không cùng chiều.

4.2.2.2. Một số lý thuyết về nhu cầu và động cơ hoạt động

4.2.2.2.1. Quan điểm về tính chất của nhu cầu

Nhu cầu của con người có thể gộp thành 2 nhóm là nhu cầu vật chất và nhu cầu tinh thần. Các nhu cầu này ngày càng cao theo chiều hướng tăng lên của chất lượng cuộc sống.

4.2.2.2.2. Lý thuyết phân cấp các nhu cầu của Abraham Maslow



Hình 4.1. Mô hình phân cấp nhu cầu của A. Maslow

Theo Maslow (nhà tâm lý học người Mỹ) thì nhu cầu của con người phù hợp với sự phân cấp từ nhu cầu thấp nhất đến cao nhất. Khi một nhóm các nhu cầu được thoả mãn thì loại nhu cầu này không còn là động cơ thúc đẩy nữa.

4.2.2.2.3. Lý thuyết 2 nhóm yếu tố về động cơ của F. Herzberg

Herzberg chia động cơ thành 2 nhóm (bảng 4.1):

- Nhóm 1 gồm những yếu tố có thể định lượng (lương, thưởng, điều kiện lao động...) làm cho công nhân hài lòng, thoả mãn, được gọi là những yếu tố "duy trì". Đây là yếu tố nhất định cần phải có, nếu không sẽ nảy sinh bất bình, bất mãn, không vừa lòng. Nhưng những yếu tố này không được coi là động lực thúc đẩy.

- Nhóm 2 gồm những yếu tố định tính (trách nhiệm, sự thành đạt, được công nhận...). Đây là những yếu tố có liên quan đến công việc, đây mới là động cơ thúc đẩy.

4.2.2.2.4. Lý thuyết động cơ thúc đẩy theo hy vọng của V. Room

V. Room đưa ra công thức:

$$\text{Sức mạnh} = \text{Mức ham mê} \times \text{Niềm hy vọng}$$

Bảng 4.1. So sánh các lý thuyết về động cơ thúc đẩy của Maslow và Herzberg

Tự thân vận động	→	Các động lực	Công việc có thử thách; thành tích; sự trưởng thành trong công việc; trách nhiệm
Sự tôn trọng hoặc địa vị	→		Sự tiến bộ; sự công nhận; địa vị.
Sự liên kết hoặc chấp nhận	→	Các yếu tố duy trì	Quan hệ giữa các cá nhân; chính sách và cách quản lý; chất lượng của công tác giám sát.
An ninh, an toàn	→		Chất lượng của công tác giám sát; các điều kiện làm việc; an toàn nghề nghiệp.
Các nhu cầu sinh lý	→		Tiền lương; cuộc sống riêng tư.

Trong đó: sức mạnh là cường độ thúc đẩy con người; mức ham mê là cường độ ưu ái của một người giành cho kết quả; niềm hy vọng là xác suất mà một hoạt động riêng lẻ sẽ dẫn tới kết quả mong muốn. Nếu một người không có đam mê thì không bao giờ đạt được mục tiêu, vô vọng thì không có động cơ thúc đẩy.

4.2.2.2.5. Lý thuyết về động cơ thúc đẩy theo nhu cầu của Mc. Celland

Mc. Celland phân ra 3 loại nhu cầu thúc đẩy cơ bản:

- Nhu cầu về quyền lực: những người có nhu cầu cao về quyền lực quan tâm nhiều tới việc tạo ra ảnh hưởng và kiểm tra, họ theo đuổi địa vị lãnh đạo.

- Nhu cầu liên kết: những người có nhu cầu về liên kết thường cố gắng duy trì mối quan hệ xã hội dễ chịu, muốn có tình cảm thân thiết và cảm thông, muốn quan hệ qua lại thân mật với những người khác.

- Nhu cầu về sự thành đạt: thường có mong muốn mạnh mẽ về thành công, sợ thất bại. Họ muốn thử thách, đề ra cho mình những mục tiêu không dễ, hay phân tích và đánh giá vấn đề chứ không mạo hiểm, chịu trách nhiệm cá nhân, muốn tự điều khiển công việc riêng của mình, quan tâm đến kết quả công việc mà họ đang làm.

Thường các nhà quản lý có nhu cầu rất cao về quyền lực, khá cao về thành đạt và thấp về liên kết, còn người lao động thì có nhu cầu cao về liên kết.

4.2.2.2.6. Nghiên cứu của Patton về các động lực thúc đẩy trong quản lý

Patton cho rằng những động lực thúc đẩy đặc biệt quan trọng trong việc điều hành là:

- Sự thử thách trong công việc, xuất phát từ nhu cầu tự khẳng định mình, về sự tôn trọng.
- Địa vị, chức vụ, sự thăng chức, sự mong muốn trở thành người lãnh đạo...
- Sự ganh đua.
- Sự sợ hãi (sợ mắc sai lầm, sợ mất việc, sợ giảm tiền thưởng ...).
- Tiền là một yếu tố khuyến khích thực sự và thúc đẩy hiệu quả, chứ không còn là một yếu tố "duy trì" như lý thuyết Herzberg đã nêu.

4.2.3. Một số phương pháp điều hành thông thường

4.2.3.1. Các phương pháp hành chính

Các phương pháp hành chính là các phương pháp tác động dựa vào các mối quan hệ tổ chức của hệ thống và kỷ luật của hệ thống.

Bất kỳ hệ thống nào cũng hình thành mối quan hệ tổ chức trong hệ thống, thể hiện mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới, giữa quyền uy và phục tùng. Quản lý, điều hành con người có 2 cách là dùng ân và dùng uy. Dùng ân thì bền vững nhưng dễ trở thành phù phiếm, dùng uy thì nhanh chóng nhưng dễ mất tình người vì vậy điều hành trước tiên nên dùng uy sau đó mới dùng ân.

Các phương pháp hành chính trong quản lý chính là các tác động trực tiếp của chủ hệ thống lên tập thể những người dưới quyền bằng các quyết định dứt khoát, mang tính bắt buộc, đòi hỏi đối tượng phải chấp hành nghiêm ngặt, nếu vi phạm sẽ bị xử lý kịp thời, thích đáng.

Vai trò của các phương pháp hành chính trong quản lý rất to lớn. Nó xác lập trật tự, kỷ cương làm việc trong hệ thống, khêu nổi các phương pháp quản lý khác lại, dấu được bí mật ý đồ kinh doanh và giải quyết các vấn đề đặt ra trong hệ thống một cách nhanh chóng.

Các phương pháp hành chính tác động vào đối tượng quản lý theo 2 hướng: tác động về mặt tổ chức và tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản lý.

Theo hướng *tác động về mặt tổ chức*, chủ hệ thống ban hành các văn bản quy định về cơ cấu, điều lệ hoạt động, tiêu chuẩn... nhằm thiết lập tổ chức và xác lập các mối quan hệ hoạt động trong nội bộ hệ thống.

Theo hướng *tác động điều chỉnh hành động của đối tượng quản lý*, chủ hệ thống đưa ra những chỉ thị, mệnh lệnh hành chính bắt buộc cấp dưới thực hiện những nhiệm vụ nhất định hoặc hoạt động theo những phương hướng nhất định nhằm đảm bảo cho các bộ phận trong hệ thống hoạt động ăn khớp và đúng hướng, uốn nắn những lệch lạc v.v..

Các phương pháp hành chính đòi hỏi chủ hệ thống phải có quyết định dứt khoát, rõ ràng, dễ hiểu, có địa chỉ người thực hiện. Tác động hành chính có hiệu lực ngay từ khi ban hành quyết định. Vì vậy các phương pháp hành chính rất cần thiết khi hệ thống rơi vào tình huống khó khăn, phức tạp.

Cần phân biệt các phương pháp hành chính với kiểu quản lý hành chính quan liêu do việc vi phạm các kỷ luật hành chính, sử dụng mệnh lệnh hành chính thiếu cơ sở khoa học, theo ý muốn chủ quan, tùy tiện, hạn chế sức sáng tạo của người lao động. Đó cũng là nhược điểm của phương pháp hành chính. Các cán bộ quản lý nếu thiếu tỉnh táo, say sưa với mệnh lệnh hành chính dễ sa vào tình trạng lạm dụng quyền hành gây nên bệnh chủ quan, duy ý chí, bệnh hành chính quan liêu.

Sử dụng các phương pháp hành chính đòi hỏi các cấp quản lý phải nắm vững những yêu cầu sau đây:

- Quyết định hành chính chỉ có hiệu quả cao khi quyết định đó có căn cứ, được luận chứng đầy đủ về mặt kinh tế. Người ra quyết định phải hiểu rõ tình hình thực tế, nắm vững tình huống cụ thể. Người điều hành giỏi, có nhiều kinh nghiệm không chỉ ra quyết định khi có đủ thông tin mà còn dự đoán được những nét phát triển chính, những mặt tích cực, tiêu cực có thể diễn ra khi quyết định được thi hành. Từ đó sẵn sàng bổ sung các biện pháp phát huy mặt tích cực và hạn chế mặt tiêu cực.

- Khi sử dụng các phương pháp hành chính phải gắn chặt quyền hạn và trách nhiệm của người ra quyết định. Mỗi bộ phận, mỗi cán bộ khi sử dụng quyền hạn của mình phải có trách nhiệm về việc sử dụng các quyền hạn đó. Cấp càng cao phạm vi tác động của quyết định càng rộng, nếu sai thì tổn thất càng lớn.

Tóm lại, các phương pháp hành chính là rất cần thiết, không có chúng thì không điều hành hệ thống có hiệu quả, điều đó tương tự như quản lý đất nước mà không có pháp luật.

4.2.3.2. Các phương pháp kinh tế

Các phương pháp kinh tế tác động vào đối tượng quản lý thông qua các lợi ích kinh tế, để cho đối tượng bị quản lý tự lựa chọn phương án hoạt động có hiệu quả nhất trong phạm vi hoạt động của họ.

Mọi hoạt động của con người đều tuân theo các quy luật khách quan. Sự chi phối của các quy luật đối với hoạt động của con người đều thông qua lợi ích kinh tế. Các phương pháp kinh tế tác động thông qua lợi ích kinh tế, nghĩa là thông qua sự vận dụng các phạm trù kinh tế, các đòn bẩy kinh tế, các định mức kinh tế - kỹ thuật.

Tác động thông qua lợi ích kinh tế chính là tạo ra động lực thúc đẩy con người tích cực làm việc. Động lực đó càng lớn nếu nhận thức đầy đủ và kết hợp đúng đắn các lợi ích tồn tại khách quan trong hệ thống. Mặt mạnh của phương pháp kinh tế chính là ở chỗ nó

tác động vào lợi ích kinh tế của đối tượng quản lý, xuất phát từ đó mà họ chọn phương án hoạt động, bảo đảm cho lợi ích chung cũng được thực hiện.

Thực chất của các phương pháp kinh tế là đặt mỗi người lao động vào những điều kiện kinh tế để họ có khả năng kết hợp đúng đắn lợi ích của mình với lợi ích của hệ thống. Điều đó cho phép lựa chọn con đường có hiệu quả nhất để thực hiện nhiệm vụ.

Đặc điểm của phương pháp kinh tế là nó tác động lên đối tượng quản lý không bằng cưỡng bức hành chính mà bằng lợi ích, nghĩa là nêu mục tiêu, nhiệm vụ cần đạt được, đưa ra những điều kiện khuyến khích về kinh tế, những phương thức vật chất có thể huy động để thực hiện nhiệm vụ. Chính các tập thể con người với tư cách là đối tượng quản lý vì lợi ích thiết thân phải tự tự xác định và lựa chọn phương án giải quyết vấn đề.

Các phương pháp kinh tế tạo ra sự quan tâm vật chất thiết thân của đối tượng quản lý chứa đựng nhiều yếu tố kích thích kinh tế cho nên tác động nhạy bén, linh hoạt, phát huy được tính chủ động, sáng tạo của người bị quản lý. Với một biện pháp kinh tế đúng đắn, các lợi ích được thực hiện thoả đáng thì tập thể con người trong hệ thống quan tâm hoàn thành nhiệm vụ, người lao động hăng hái sản xuất và nhiệm vụ chung được giải quyết nhanh chóng, có hiệu quả. Các phương pháp kinh tế là các phương pháp tốt nhất để thực hành tiết kiệm và nâng cao hiệu quả kinh tế. Thực chất quản lý chỉ rõ khoán là biện pháp tốt nhất để giảm chi phí, nâng cao năng suất sản xuất.

Các phương pháp kinh tế mở rộng quyền hành động cho các cá nhân và cấp dưới, đồng thời cũng tăng trách nhiệm kinh tế của họ. Điều đó giúp cho chủ hệ thống giảm được nhiều việc điều hành, kiểm tra, đôn đốc chi li, vụn vặt mang tính chất sự vụ hành chính, nâng cao ý thức kỷ luật tự giác của người lao động.

Chủ hệ thống tác động vào đối tượng bằng các phương pháp kinh tế theo hướng sau:

- định hướng phát triển hệ thống bằng các mục tiêu, nhiệm vụ phù hợp với điều kiện thực tế của hệ thống, bằng những chỉ tiêu cụ thể cho từng thời gian, từng phân hệ của hệ thống;
- sử dụng các định mức kinh tế, các biện pháp đôn đốc, kích thích kinh tế để lôi cuốn, thu hút, khuyến khích các cá nhân phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao;
- bằng chế độ thưởng phạt vật chất, trách nhiệm kinh tế chặt chẽ để điều chỉnh hoạt động của các bộ phận, các cá nhân, xác lập trật tự, kỷ cương, xác lập chế độ trách nhiệm cho mọi bộ phận, mọi phân hệ cho đến từng người lao động trong hệ thống.

4.2.3.3. Các phương pháp giáo dục, tâm lý

Các phương pháp giáo dục, tâm lý là các cách tác động vào nhận thức, tâm lý, tình cảm của con người, nhằm nâng cao tính tự giác và nhiệt tình làm việc của họ trong việc thực hiện nhiệm vụ.

Các phương pháp giáo dục có ý nghĩa to lớn trong quản lý vì đối tượng của quản lý là con người - một thực thể năng động, là tổng hoà của nhiều mối quan hệ. Tác động vào con người không chỉ có hành chính, kinh tế, mà còn có tác động tinh thần, tâm lý - xã hội..., tình cảm.

Các phương pháp giáo dục dựa trên cơ sở vận dụng các quy luật, tâm lý, đặc trưng của các phương pháp này là tính thuyết phục, tức là làm cho người lao động phân biệt phải - trái, đúng - sai, lợi - hại... từ đó nâng cao tính tự giác làm việc và sự gắn bó với hệ thống.

Các phương pháp giáo dục thường được sử dụng kết hợp với các phương pháp khác một cách uyển chuyển, linh hoạt, vừa nhẹ nhàng vừa sâu sắc đến từng người lao động.

4.2.4. Một số công cụ và biện pháp thúc đẩy con người

4.2.4.1. Tiền

Tiền là một công cụ thúc đẩy đặc biệt quan trọng đối với con người, dưới nhiều hình thức như: lương, thưởng, các loại phụ cấp, trợ cấp bằng tiền, bảo hiểm... Đặc điểm:

- Tiền trước hết là một phương tiện cấp thiết để đạt mức sống tối thiểu. Do đó, đối với một số người thì tiền là hết sức quan trọng. Tiền có thể ít quan trọng hơn đối với những người đã thành đạt và giàu có, tức là nhu cầu về tiền bạc không cấp bách.

- Muốn cho tiền là một động cơ thúc đẩy có hiệu quả thì cần trả lương, trả thưởng phù hợp với kết quả (số lượng, chất lượng) công việc cá nhân. Đây vừa là vấn đề kinh tế, vừa là vấn đề tâm lý thúc đẩy con người làm việc tốt hơn.

- Tiền còn là phương tiện để duy trì một tổ chức với biên chế thích hợp. Ví dụ, để thu hút người vào làm việc ở nơi xa xôi hẻo lánh có thể phải trả một mức lương cao hơn.

- Các khoản tiền lương, thưởng phải xứng đáng và đủ lớn để thúc đẩy người nhận.

- Cần phải nhớ rằng tiền là động lực thúc đẩy quan trọng nhưng không phải là tất cả đối với con người. Sử dụng công cụ này phải kết hợp với các biện pháp động viên về tinh thần, tình cảm nhất là khi đời sống vật chất đã khá đầy đủ.

4.2.4.2. Thưởng và phạt, khen và chê cấp dưới đúng lúc, đúng chỗ

Con người ai cũng có ưu và nhược điểm, có lúc này, lúc khác. Do đó, về nguyên tắc, con người cần được cả thưởng cả phạt, cả khen cả chê thì mới trở nên tốt hơn và làm việc tốt hơn. Nhưng về mặt tâm lý thì con người vốn thích được thưởng, khen hơn là bị phạt, bị chê. Vấn đề là cách thưởng, phạt, khen và chê như thế nào cho có hiệu quả.

- Thưởng giúp động viên, phạt giúp con người có trách nhiệm vật chất về hành vi của mình.

- Tuyên dương thành tích, kết quả tốt dù là nhỏ bé mà cấp dưới đạt được một cách kịp thời và trước cả tập thể chứng tỏ công lao của họ được lãnh đạo và tập thể ghi nhận.

- Chê, phê bình cấp dưới một cách nghiêm khắc nhưng thái độ phải thiện chí. Nên lựa lúc vui vẻ và vắng người, dùng lời lẽ mềm mỏng nhưng thuyết phục để họ dễ tiếp thu mà không cảm thấy xấu hổ hoặc bị xúc phạm.

4.2.4.3. Đảm bảo điều kiện làm việc và sự an toàn cho người lao động

- Điều kiện vật chất: thiết bị, phương tiện làm việc, đi lại thuận tiện, an toàn.

- Điều kiện môi trường: chế độ, giờ giấc làm việc, vệ sinh công nghiệp, nhiệt độ, không khí, ánh sáng, âm thanh... phù hợp với nhu cầu và giới hạn sinh lý của người lao động.

- Điều kiện xã hội: chế độ lương, bảo hiểm, hưu trí...

- Sự an toàn: an ninh, an toàn lao động, an toàn về việc làm, sức khỏe...

4.2.4.4. Làm cho công việc thú vị hơn, có ý nghĩa cao hơn

Đây là biện pháp tác động vào các nhu cầu cấp cao của con người bằng cách:

- cho công nhân quyền tự do hơn trong việc thảo luận và quyết định những vấn đề như phương pháp làm việc, tiếp nhận hoặc ngừng nhận vật liệu, tổ chức lao động...;
- động viên khuyến khích sự tham gia của cấp dưới vào công việc chung và sự phối hợp giữa các công nhân;
- cho công nhân thấy được trách nhiệm cá nhân đối với công việc của họ, thấy được công sức của họ đóng góp thế nào vào sản phẩm cuối cùng vào phúc lợi của toàn hệ thống;
- cung cấp đầy đủ và kịp thời cho mọi người những thông tin liên quan đến công việc và những thông tin phản hồi về sự hoàn thành nhiệm vụ của họ, tạo điều kiện để họ tự kiểm tra và điều chỉnh trước khi có sự can thiệp từ cấp trên.

4.2.4.5. Tạo bầu không khí tổ chức vui tươi, lành mạnh, tinh thần làm việc tích cực của mọi người trong tập thể

- Quan tâm đến năng lực và quyền lợi.
- Giao việc phù hợp với tính cách, tính khí, năng lực mỗi người.
- Tạo cho nhân viên niềm hãnh diện trong việc hoàn tất tốt công việc được giao.
- Thương xứng đáng về mặt tài chính, tăng cấp, tăng bậc, lương bổng, nghỉ hè, du lịch...

Bầu không khí tổ chức và tinh thần làm việc của con người trong tổ chức là những yếu tố môi trường bên trong có tác dụng thúc đẩy hoặc kìm hãm động cơ hoạt động của con người.

4.3. PHỐI HỢP HOẠT ĐỘNG CỦA HỆ THỐNG

4.3.1. Nội dung và sự cần thiết của phối hợp

Phối hợp là làm cho mọi hoạt động của từng đơn vị và của toàn thể hệ thống diễn ra một cách điều hòa, đồng bộ và ăn khớp để đạt mục đích chung.

Công tác phối hợp bao gồm các nội dung sau:

- phối hợp giữa các cấp bậc quản lý (mối quan hệ dọc);
- phối hợp giữa các khâu quản lý (mối quan hệ ngang giữa các phòng ban và bộ phận chức năng);
- phối hợp giữa hệ thống với các hệ thống khác có liên quan ở ngoài hệ thống.

4.3.2. Điều kiện để thực hiện sự phối hợp có hiệu quả

- Sự phân chia trách nhiệm, nhiệm vụ, quyền hạn rõ ràng rành mạch giữa các cấp quản lý và các khâu quản lý. Điều này tạo tiền đề cho sự kết hợp ổn định, liên tục, hợp lý mọi hoạt động các cấp bậc quản lý viên và của toàn thể mọi người, tránh tối đa sự trùng lặp.

- Về yếu tố con người, những người quản lý cấp cao của hệ thống phải có quan điểm, nhận thức thái độ đúng đắn về sự phối hợp, hợp tác và có năng lực tổ chức. Bởi vì họ chính là người lãnh đạo hệ thống, người đứng ra thiết kế và tổ chức thực hiện các mối quan hệ phối hợp. Đồng thời có một đội ngũ nhân viên có năng lực, hiểu biết lẫn nhau, có tinh thần đồng đội và tinh thần phục vụ cao.

- Làm tốt công tác định hướng, lập kế hoạch tạo điều kiện để thực hiện tốt sự phối hợp, vì sẽ không thể phối hợp tốt nếu các bộ phận, các cá nhân không biết mục tiêu cần phải đạt là gì, có hiện thực hay không và sẽ làm gì để đạt mục tiêu đó.

- Cơ cấu tổ chức cũng ảnh hưởng đến công tác phối hợp vì nó là cái khung quy định các hệ thống chỉ huy, các kênh thông tin và các mối quan hệ trong hệ thống.

4.3.3. Các hình thức phối hợp

4.3.3.1. Sử dụng các buổi họp và hội nghị để phối hợp

Để không phí phạm thời gian cần chú ý một số yêu cầu sau:

- Các buổi họp cần được chuẩn bị kỹ lưỡng về nội dung cũng như hình thức và có sự tham dự của các chuyên gia hiểu biết vấn đề để tận dụng mọi năng lực của họ.

- Người chủ tọa phải nắm vững các kỹ thuật và nghệ thuật điều khiển một cuộc họp vì hiệu quả cuộc họp phụ thuộc rất nhiều vào người chủ tọa:

- đặt vấn đề rõ ràng để mọi người ngay từ đầu xác định được mục đích và nội dung cuộc họp, không nhầm lẫn sang các vấn đề khác ngoài phạm vi cần bàn;
- đặt câu hỏi khéo léo để có thể thu nhận được những thông tin cần thiết và chính xác;
- để hướng dẫn thảo luận, chủ tọa cuộc họp thường xuyên phải sử dụng sự hiểu biết, tính nhạy cảm và kinh nghiệm của mình để kích thích thảo luận, khích lệ phát biểu các ý kiến khác nhau. Tạo bầu không khí thoải mái và cởi mở cho sự thảo luận và góp ý kiến;
- tổng kết buổi họp: kết luận, giao việc cho nhóm, cho từng người...

Có thể xác định 4 loại hội nghị được áp dụng trong các hệ thống hiện nay:

1. Hội nghị để thông tin: gồm lãnh đạo hệ thống, lãnh đạo bộ phận, các quản lý viên các cấp nhằm trao đổi, báo cáo, thông báo tin tức về hoạt động trong hệ thống.
2. Hội nghị để phát triển: phổ biến các chỉ thị, giải thích các kế hoạch, chính sách, các chương trình hành động và các thủ tục làm việc.
3. Hội nghị mở rộng dân chủ: tạo cơ hội cho mọi người tự do phát biểu cảm tưởng, suy nghĩ của mình, ủng hộ hay phản đối những chính sách, chương trình, thủ tục, quy tắc của hệ thống.
4. Hội nghị để giải quyết vấn đề: nhằm mục đích thảo luận các vấn đề cụ thể, tạo sự nhất trí trong tập thể về các quyết định của hệ thống.

4.3.3.2. Truyền đạt thông tin như một hình thức phối hợp

Không chỉ truyền đạt mà phải làm cho người nhận hiểu rõ nội dung của thông tin đó thông qua các tín hiệu phản hồi trở về với quản lý viên. Cần tránh sự trùng lặp thông tin và lạm phát thông tin. Nơi nào kém hiểu biết về những gì xảy ra trong hệ thống là nơi đó đối thông tin, gây cản trở cho sự phối hợp

4.3.3.3. Thời điểm và lịch hoạt động

Nhiều cuộc họp, nhiều thông tin từ các nguồn khác nhau đổ đến, vậy phải xử lý, phân tích, tổng hợp như thế nào để duy trì sự phối hợp chặt chẽ tất cả các hoạt động liên quan, để không ai bỏ sót công việc của mình và giải quyết chúng theo thứ tự ưu tiên hợp lý.

4.3.3.4. Trao đổi, gặp gỡ, tiếp xúc, mở rộng các mối quan hệ với môi trường bên ngoài (thị trường, khách hàng, bạn hàng, các cơ quan quản lý vĩ mô, chính quyền sở tại, các đối thủ cạnh tranh ...)

Ngoài ra kỷ luật tự giác là một yếu tố nòng cốt của công tác phối hợp. Công tác phối hợp tùy thuộc vào hiệu quả của công tác định hướng (lập kế hoạch), tổ chức và kiểm soát và quan trọng là con người có chịu làm việc với nhau hay không, có tự giác hay không, nếu không thì sự phối hợp gặp nhiều khó khăn.

4.3.3.5. Giảm thiểu nhu cầu phối hợp như là một hình thức phối hợp

Khi cơ cấu hệ thống và các mối liên hệ trong hệ thống quá phức tạp, phối hợp trở nên khó khăn thì cố gắng giảm thiểu nhu cầu phối hợp được coi như một hình thức phối hợp.

4.4. NHÓM VÀ HOẠT ĐỘNG NHÓM TRONG HỆ THỐNG

4.4.1. Khái niệm nhóm và sự quản lý nhóm

4.4.1.1. Khái niệm

Nhóm là những người có tổ chức, có liên quan về mặt kỹ thuật, nghiệp vụ, có mục tiêu hoạt động vì lợi ích chung của hệ thống. Như vậy nhóm phải thỏa mãn 3 điều kiện:

- đông người nhưng có tổ chức;
- có liên quan về mặt kỹ thuật, nghiệp vụ;
- có mục tiêu hoạt động vì lợi ích chung của hệ thống.

Như vậy bản thân mỗi hệ thống là một nhóm lớn, mỗi phân hệ là một nhóm nhỏ hơn.

4.4.1.2. Nhóm chuyên môn và nhóm dự án

Tính chuyên môn hoá của các loại hình công việc dẫn đến sự hình thành của các nhóm chuyên môn. Những người làm việc trong các nhóm chuyên môn có chuyên môn giống nhau.

Trong môi trường dự án những người khác nhau, đến từ nhiều chuyên ngành khác nhau, cùng nhau thực hiện các công việc mang tính chất đa ngành.

Sau đây chúng ta đi sâu vào nghiên cứu nhóm chuyên môn.

4.4.1.3. Cơ cấu nhóm

Nhóm bao giờ cũng có 2 loại cơ cấu chính thức và không chính thức:

- Cơ cấu chính thức là tổ chức biên chế của mỗi nhóm. Đó là một hệ thống các mối quan hệ được thiết lập bởi các quy chế, chỉ thị, thông lệ xã hội và của các cơ quan quản lý. Cơ cấu chính thức tạo thành cơ cấu tổ chức bộ máy của hệ thống.

- Cơ cấu không chính thức là hệ thống các mối quan hệ cá nhân được hình thành một cách không chính thức ngoài phạm vi cơ cấu được phê chuẩn trên cơ sở các tình cảm cá nhân qua lại trong nhóm.

Chính trong cơ cấu không chính thức thường diễn ra những xung đột căng thẳng làm mọi người khó chịu, bức bối, một số trường hợp phá vỡ nhóm, gây mất đoàn kết, gây bầu không khí căng thẳng nặng nề. Cho nên người lãnh đạo cần phải biết cả cơ cấu không chính thức để giải quyết những xung đột trong nhóm góp phần tăng năng suất lao động.

4.4.1.4. Sự quản lý nhóm

Về khía cạnh quản lý, vấn đề nhóm trong hệ thống thể hiện trên 2 góc độ:

1) Nhóm người lao động là đối tượng quản lý, do đó cần phải biết các tính quy luật sự hình thành và hoạt động của nhóm, cơ cấu và động thái của nó trong mỗi trường hợp cụ thể để tìm ra những phương tiện có hiệu quả nhất tác động đến nhóm.

2) Bản thân hoạt động quản lý trong điều kiện sản xuất hiện đại cũng là một hoạt động nhóm, tức là nhóm đóng vai trò chủ thể quản lý, do đó cần có những hiểu biết tương ứng để biết tác động quản lý hình thành như thế nào, nó phụ thuộc vào những đặc điểm gì và những điều kiện gì của sự tác động qua lại giữa mọi người, và cũng có nghĩa là xác định những phương thức phối hợp hợp lý nhất.

Những nhóm khác nhau sẽ có những ảnh hưởng khác nhau đối với việc hoàn thành các mục tiêu chung của tổ chức. Vì vậy nhiệm vụ của các nhà quản lý hệ thống, tức là những người lãnh đạo một nhóm người lao động là:

- xây dựng nhóm hệ thống thành một nhóm mạnh;
- tác động lên nhóm để họ phấn đấu hoàn thành mục tiêu chung của toàn hệ thống.

4.4.2. Đặc tính tâm lý nhóm

4.4.2.1. Lan truyền tâm lý

Lan truyền tâm lý là hiện tượng tâm lý phổ biến trong một nhóm đang hoạt động. Nó biểu thị các tác động tâm lý tương hỗ, thụ động giữa các thành viên trong nhóm về các sự kiện, hiện tượng, cá nhân.

Hiện tượng lan truyền tâm lý có 2 hình thức biểu hiện:

- Hiện tượng dao động từ từ. Một hiện tượng nào đó lúc đầu có thể gây ra sự bất bình, phẫn nộ. Nhưng sau đó mọi người lại làm theo.
- Hiện tượng bùng nổ. Hiện tượng này xảy ra khi mọi người rất căng thẳng về tâm lý và thần kinh. Mọi người làm theo một việc nào đó như lây bệnh mà không hiểu tại sao mình lại hành động như vậy.

Người lãnh đạo cần nhận thức rõ hiện tượng này và điều khiển nó có lợi cho công việc.

4.4.2.2. Bầu không khí tâm lý trong nhóm

Bầu không khí trong nhóm không đơn thuần là tổng thể các phẩm chất cá nhân của các thành viên. Nó được hình thành từ các mối quan hệ qua lại giữa con người nhưng không hẳn đồng nhất với tổng thể nói trên. Giữa những cá nhân tốt có thể hình thành nên những quan hệ xấu, và ngược lại giữa những người có nhiều thiếu sót lại có thể tổ chức ra được một nhóm lao động hữu nghị và lành mạnh.

Bầu không khí được hình thành từ thái độ của mọi người với lao động, bạn bè và người lãnh đạo họ. Những quan hệ này được củng cố trong quá trình cùng lao động và phụ thuộc rất nhiều vào tính chất và phong cách làm việc của lãnh đạo nhóm. Cho nên người lãnh đạo nhóm cần chú ý thấy trước các kết quả tâm lý, giáo dục của những quyết định do mình đặt ra.

Cơ sở của bầu không khí tâm lý trong hệ thống là thoả mãn hay không thoả mãn về công tác. Mục tiêu quan trọng nhất của người lãnh đạo trong lĩnh vực quản lý các quá trình tâm lý là sự thoả mãn chủ quan của người lao động. Cùng một nhóm có người thích tính

chất lao động, người khác thích uy tín của ngành nghề, có người thoả mãn do lương cao, có người lại thích được khả năng đi đó đi đây...

Nghiên cứu bầu không khí tâm lý, về thực chất là nghiên cứu dư luận xã hội ở nhóm về các vấn đề thái độ lao động, thái độ đối với nhóm, thái độ đối với người lãnh đạo và những người khác, sau đó đưa ra những biện pháp cần thiết trên cơ sở xử lý các thông tin tâm lý đã thu nhận được.

4.4.2.3. Dư luận xã hội trong nhóm

Dư luận xã hội trong nhóm là một hình thức biểu hiện tâm trạng của nhóm trước những sự kiện, những hiện tượng, những hành vi của con người xảy ra trong cuộc sống, biểu thị trí tuệ nhóm, tâm tư và nguyện vọng của họ.

Dư luận xã hội trong nhóm đóng vai trò động viên khích lệ hoặc phê phán, công kích đối với những hành động xã hội, những biểu hiện đạo đức tinh thần của các cá nhân hay nhóm người trong xã hội. Nó tác động rất mạnh lên mỗi cá nhân, lên nhân cách con người. Nó là chất keo xã hội gắn bó những con người khác biệt nhau trong nhóm thành một khối thống nhất. Nó kiểm tra chính xác, nhanh nhạy và tuyệt đối mọi lúc, mọi nơi hành vi của con người.

Dư luận trong nhóm là phương hướng để người lãnh đạo điều khiển nhóm và điều chỉnh hành vi chung của tập thể.

Có 2 loại dư luận xã hội trong nhóm: dư luận chính thức và dư luận không chính thức.

Dư luận chính thức là dư luận được người lãnh đạo tuyên truyền và ủng hộ.

Dư luận không chính thức hình thành một cách tự phát, không được người lãnh đạo ủng hộ. Tin đồn đóng một vai trò quan trọng trong việc hình thành dư luận không chính thức. Tin đồn thường lan truyền rất nhanh trong những nhóm mà sự lãnh đạo yếu, công tác thông tin kém.

4.4.2.4. Hành vi của nhóm

1. *Hành vi hướng về công việc*: đó là sự nhất trí của mọi người trong nhóm, cùng nhau thực hiện thành công nhiệm vụ của nhóm mà hệ thống giao phó.

2. *Hành vi củng cố hệ thống*: đó là hành vi đoàn kết mọi người trong nhóm, quan tâm đến công việc chung của cả hệ thống và tạo thuận lợi cho các nhóm khác.

3. *Hành vi cục bộ các nhân*: đó là hành vi trong đó các cá nhân của nhóm gắn kết với nhau, bảo vệ nhau trong phạm vi nhỏ của nhóm, đối ngược với lợi ích của cả hệ thống hoặc cá nhân mâu thuẫn, xung đột với nhau, mạnh ai nấy lo.

4. *Xung đột trong nhóm*: xung đột là hành vi cản trở, tiêu diệt hoặc làm cho nhau mất hết hiệu lực giữa các bên tham gia xung đột.

Xung đột xảy ra có thể do khác biệt về tâm lý, do sự quản lý không rành mạch của người lãnh đạo nhóm dẫn tới nghi ngờ đổ kỵ lẫn nhau, hoặc do mâu thuẫn về lợi ích. Mức độ xung đột có thể là cạnh tranh chứng tỏ mình quan trọng, dẫn đến chống đối cản trở nhau và cuối cùng có thể dẫn đến tiêu diệt lẫn nhau.

Một số giải pháp xử lý xung đột là:

- giải thích, khuyên giải, kỷ luật;
- khử bỏ một phía thông qua thanh lọc các chủ thể tham gia xung đột;

- khử bỏ nguyên nhân gây ra xung đột;
- đẩy xung đột lên tối đa để 2 bên tham gia giác ngộ về tai họa mà họ có thể gây ra để họ từ bỏ xung đột.

4.4.3. Điều hành theo nhóm

4.4.3.1. Khái niệm điều hành theo nhóm

Điều hành theo nhóm là việc uỷ quyền của người lãnh đạo hệ thống cho những người phụ trách nhóm với sự phân công rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm và lợi ích mà người phụ trách và nhóm được phân giao.

4.4.3.2. Các nguyên tắc điều hành theo nhóm

1. Người phụ trách nhóm phải thoả mãn các điều kiện nhất định: có nhận thức chính xác về lợi ích của nhóm và của hệ thống, có uy tín, có khả năng tập hợp và điều khiển các thành viên của nhóm.
2. Người phụ trách nhóm được giao quyền hạn, trách nhiệm, nhiệm vụ và lợi ích tương xứng.
3. Người phụ trách nhóm được tự do, sáng tạo thực hiện nhiệm vụ của mình trong giới hạn của sự uỷ quyền.
4. Người lãnh đạo hệ thống phải giúp cho người phụ trách nhóm tạo ra các sự biến đổi theo hướng phát triển và củng cố nhóm.

4.5. GIAO TIẾP VÀ ĐÀM PHÁN

4.5.1. Giao tiếp

4.5.1.1. Khái niệm, vai trò

Giao tiếp là sự tiếp xúc giữa con người với con người trong cuộc sống để trao đổi tín hiệu hoặc thông tin.

Giao tiếp trong điều hành là sự tiếp xúc giữa nhà quản lý với những người khác có liên quan trong hoạt động quản lý nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

Giao tiếp có vai trò giúp cho người khác hiểu ý đồ, thiện chí để thông cảm, để không cản trở để/và cùng thực hiện mục tiêu của hệ thống.

4.5.1.2. Các yêu cầu trong giao tiếp

1. Phải tạo được sự cảm thông hiểu biết.
2. Phải nắm bắt, tìm hiểu được một vấn đề gì đó đối với người giao tiếp: trong giao tiếp đôi khi người điều hành cần tận dụng cơ hội để tìm hiểu một số thông tin về chính bản thân mình thông qua người giao tiếp.

4.5.1.3. Các nguyên tắc giao tiếp trong quản lý

1. *Có giao tiếp phải hơn không giao tiếp.* Nếu giao tiếp chỉ đem lại những bất lợi thì cần tránh. Trong giao tiếp cần tránh kể ra các thông tin bất lợi cho mình, tránh tự kể ra các điểm yếu cho kẻ xấu lợi dụng, tránh hiểu nhầm tưởng đối tác chân tình dẫn đến việc nói ra các điểm yếu hay hành vi không lương thiện của họ để sau đó họ thù ghét và tìm cách làm hại. Cần tránh những người ngồi lê mách lẻo, đơm đặt.

2. *Cố gắng đạt được mục tiêu giao tiếp.* Muốn vậy phải có sự chuẩn bị kỹ lưỡng trước khi giao tiếp.

3. *Có chuẩn mực, có văn hoá.* Đòi hỏi việc giao tiếp phải đúng mực, giữ vững các nguyên tắc mang tính mục tiêu, đặc trưng của bản thân, của hệ thống. Trong giao tiếp cần lịch lãm, có phong thái đàng hoàng, tự tin, trung thực điềm tĩnh, không bị kích động, không thô bạo, nóng nảy...

4. *Có thiện chí.* Phải luôn có thái độ chân thành và chia sẻ lợi ích cũng như rủi ro, phải có sự đồng cảm với người giao tiếp, phải tôn trọng họ trong mọi tình huống.

5. *Không nói thừa, không có cử chỉ thừa.*

6. *Phải có phong cách và kỹ năng giao tiếp tốt.*

4.5.2. Đàm phán

4.5.2.1. Khái niệm

Đàm phán trong điều hành là hoạt động giao tiếp đặc biệt giữa người điều hành với đối tác đàm phán nhằm đạt tới một thoả thuận mong muốn về một vấn đề cụ thể nào đó.

4.5.2.2. Yêu cầu của đàm phán

- Phải đạt kết quả tốt nhất trong số các kết quả dự kiến.
- Tạo được sự thoả thuận tốt đẹp giữa các bên trên cơ sở đồng cảm, chân tình, ủng hộ lẫn nhau.
- Nếu không thoả thuận được thì không để tình hình xấu thêm.

4.5.2.3. Các yếu tố tâm lý trong đàm phán

1. Bối cảnh:

Là yếu tố then chốt của đàm phán. Nó ảnh hưởng tới sự đánh giá hiện thực cũng như quyết định của việc đàm phán sau này. Bối cảnh bao gồm tình hình thực lực của đối tượng (khả năng của họ). Trong đàm phán càng biết người bao nhiêu thì càng có lợi bấy nhiêu. Muốn đàm phán đạt kết quả như ý cần thăm dò bối cảnh bằng cách triển khai sớm, bí mật thu thập thông tin, gạt gỡ các nhân vật thân cận của đối tượng, quan sát, nắm bắt hành động của đối tượng.

2. Thời gian:

Đàm phán không phải là một giai đoạn mà là một quá trình.

Thông thường người ta gọi kết thúc là "điểm chết". Trong bất cứ cuộc đàm phán nào, gần tới điểm chết mới có được kết quả. Vì vậy, hãy bí mật điểm chết của ta và bằng mọi cách nắm bắt được điểm chết của đối tượng để đến gần điểm chết tung đòn quyết định buộc đối tượng phải nhượng bộ. Về góc độ thời gian cần chú ý:

- kiên nhẫn, bình tĩnh, nhanh trí chớp thì cơ;
- chú ý quan sát thái độ của đối tượng;
- biết chắc có lợi cho mình mới có hành động bước ngoặt.

3. Quyền lực:

Chú ý vận dụng đúng các loại quyền lực và tiềm năng có trong tay.

4.5.2.4. Nghệ thuật đàm phán

Nghệ thuật đàm phán biến hoá theo nội dung, thời gian và địa điểm, môi trường đàm phán nhưng chủ yếu bao gồm các vấn đề: nghệ thuật tạo ra cạnh tranh, nghệ thuật lấn tới, nghệ thuật gây áp lực...

CÂU HỎI ÔN TẬP

20. Khái niệm, vai trò và nội dung của công tác điều hành?
21. Trình bày nội dung và đặc điểm của các phương pháp hành chính, phương pháp kinh tế và phương pháp tâm lý, giáo dục trong điều hành.
22. Hiểu thế nào là động cơ? Người ta có các công cụ và biện pháp cơ bản nào để thúc đẩy con người?
23. Phối hợp là gì? Các hình thức phối hợp? Điều kiện để thực hiện phối hợp có hiệu quả?
24. Nhóm là gì? Trình bày các đặc tính tâm lý nhóm.
25. Khái niệm, yêu cầu và các nguyên tắc giao tiếp trong quản lý?
26. Khái niệm, yêu cầu, nghệ thuật đàm phán? Trình bày các yếu tố tâm lý trong đàm phán.

CHƯƠNG 5

CHỨC NĂNG KIỂM TRA

5.1. Kiểm tra và yêu cầu đối với kiểm tra

5.2. Hệ thống kiểm tra

Câu hỏi ôn tập

5.1. KIỂM TRA VÀ YÊU CẦU ĐỐI VỚI KIỂM TRA

5.1.1. Khái niệm kiểm tra

Kiểm tra là quá trình xem xét, đo lường, đánh giá và chấn chỉnh việc thực hiện nhằm đảm bảo cho các mục tiêu, kế hoạch của hệ thống được hoàn thành một cách có hiệu quả.

Như vậy, kiểm tra được thực hiện không phải chỉ nhằm phát hiện các sai sót, ách tắc trong hoạt động của hệ thống để có giải pháp xử lý kịp thời, mà còn nhằm tìm kiếm các cơ hội, tiềm năng có thể khai thác để tận dụng, thúc đẩy hệ thống nhanh chóng đạt tới mục tiêu dự định.

Kiểm tra giúp các nhà quản lý xem xét hiệu quả của các hoạt động lập kế hoạch, tổ chức và điều hành. Sẽ rất sai lầm nếu cho rằng trách nhiệm và quyền hạn kiểm tra chỉ thuộc về các nhà quản lý cao cấp hay chỉ thuộc về bộ máy quản lý. Mặc dù quy mô của kiểm tra thay đổi theo cấp bậc của các nhà quản lý, họ đều có trách nhiệm đối với việc thực thi kế hoạch và do đó kiểm tra là chức năng quản lý cơ bản ở mọi cấp. Với việc mở rộng dân chủ trong các hệ thống, những người làm công cũng được trao quyền kiểm tra một số hoạt động nhất định.

5.1.2. Vai trò của kiểm tra

Kiểm tra là chức năng tất yếu của quản lý. Theo H. Fayol: "Trong kinh doanh, kiểm tra là việc kiểm chứng xem mọi việc có được thực hiện theo kế hoạch đã được vạch ra, theo những chỉ thị, những nguyên tắc đã được ấn định hay không. Nó có những nhiệm vụ tìm ra những khuyết điểm và sai lầm để sửa chữa, ngăn ngừa sự vi phạm. Nó đối phó với mọi sự gồm có sự vật, con người và hành động". Như vậy:

- Kiểm tra là nhu cầu cơ bản nhằm hoàn thiện các quyết định trong quản lý.

Kiểm tra thẩm định tính đúng sai của đường lối, chiến lược, kế hoạch, chương trình và dự án; tính tối ưu của cơ cấu tổ chức quản lý; tính phù hợp của các phương pháp mà cán bộ quản lý đã và đang sử dụng để đưa hệ thống tiến tới mục tiêu của mình.

- Kiểm tra đảm bảo cho các kế hoạch được thực hiện với hiệu quả cao.

Trong thực tế, những kế hoạch tốt nhất cũng có thể được thực hiện không như ý muốn. Các nhà quản lý cũng như cấp dưới của họ đều có thể mắc sai lầm và kiểm tra cho phép chủ động phát hiện, sửa chữa các sai lầm đó trước khi chúng trở nên nghiêm trọng để mọi hoạt động của hệ thống được tiến hành theo đúng kế hoạch đã đề ra.

- Kiểm tra đảm bảo thực thi quyền lực quản lý của những người lãnh đạo hệ thống.

Nhờ kiểm tra, các nhà quản lý có thể kiểm soát được những yếu tố sẽ ảnh hưởng đến sự thành công của hệ thống. Mất quyền kiểm soát có nghĩa là nhà quản lý đã bị vô hiệu hoá.

- Kiểm tra giúp hệ thống theo sát và đối phó với sự thay đổi của môi trường.

Chức năng kiểm tra giúp các nhà quản lý luôn nắm được bức tranh toàn cảnh về môi trường và có những phản ứng thích hợp trước các vấn đề và cơ hội thông qua việc phát hiện kịp thời những thay đổi đang và sẽ ảnh hưởng đến sản phẩm và dịch vụ của hệ thống. Người chiến thắng là những hệ thống đáp ứng được nhu cầu đa dạng của người tiêu dùng với tốc độ nhanh nhất.

- Kiểm tra tạo tiền đề cho quá trình hoàn thiện và đổi mới.

Với việc đánh giá các hoạt động, kiểm tra khẳng định những giá trị nào sẽ quyết định sự thành công của hệ thống trong sản xuất kinh doanh. Những giá trị đó sẽ được tiêu chuẩn

hoá để trở thành mục đích, mục tiêu, quy tắc, chuẩn mực cho hành vi của các thành viên trong hệ thống. Đồng thời, kiểm tra giúp các nhà quản lý bắt đầu lại chu trình cải tiến mọi hoạt động của hệ thống thông qua việc xác định những vấn đề và cơ hội cho hệ thống.

Ví dụ, kiểm tra góp phần tạo nên những sáng kiến mới về sản phẩm nhờ việc xem xét khả năng đáp ứng của hệ thống đối với nhu cầu của người tiêu dùng; nêu yêu cầu đối mới một cơ cấu tổ chức quản lý không còn phù hợp với quy mô hay tính chất hoạt động của hệ thống; gợi ý một hình thức phân phối thu nhập mới đáp ứng tốt hơn lợi ích của người lao động v.v.. chính yếu tố này của kiểm tra làm cho quản lý trở thành quá trình liên tục với những sự hoàn thiện và đổi mới không ngừng.

5.1.3. Nội dung và mức độ kiểm tra

5.1.3.1. Nội dung kiểm tra

Việc thiết lập một hệ thống kiểm tra có khả năng cung cấp đầy đủ thông tin phản hồi về mọi hoạt động của hệ thống một cách nhanh chóng và kịp thời là công việc rất khó khăn. Các nhà quản lý luôn phải đối mặt với những câu hỏi: cần kiểm tra cái gì? kiểm tra thường xuyên đến mức độ nào? trong hoạt động của hệ thống sai lệch xảy ra ở những đâu sẽ có thể gây tổn hại nghiêm trọng đến kết quả cuối cùng của hệ thống?

Bảng 5.1. Một số điểm kiểm tra thiết yếu trong những lĩnh vực quan trọng của hệ thống

<i>sản xuất</i>	<i>marketing</i>	<i>quản lý nhân sự</i>	<i>tài chính kế toán</i>
<ul style="list-style-type: none"> - chủng loại sản phẩm - số lượng sản phẩm - chất lượng sản phẩm - chi phí cho sản phẩm - mức độ hoàn thành của cá nhân trên dây chuyền sản xuất 	<ul style="list-style-type: none"> - doanh số - chi phí bán hàng - chi phí quảng cáo - việc thực hiện chỉ tiêu bán hàng đối với từng nhân viên - sự thoả mãn của người tiêu dùng 	<ul style="list-style-type: none"> - năng suất lao động - mối quan hệ giữa những người lao động - những cá nhân, nhóm điển hình - phát triển lực lượng quản lý viên 	<ul style="list-style-type: none"> - tài sản của hệ thống - kết quả sản xuất kinh doanh - dự trữ - lưu chuyển tiền tệ

Vì sai lầm có thể nảy sinh từ nhiều khâu, nhiều yếu tố, nhiều người trong hệ thống nên có những nhà quản lý luôn cố gắng kiểm tra mọi yếu tố và hoạt động của hệ thống một cách thường xuyên. Điều này có thể gây hoang mang và nản lòng những người làm công, làm giảm uy tín của cán bộ quản lý, gây lãng phí thời gian và tiền bạc của hệ thống...

Vì vậy, xét về nội dung, công tác kiểm tra cần tập trung nỗ lực vào những khu vực, những hoạt động, những con người có ảnh hưởng quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của hệ thống. Đó chính là các khu vực hoạt động thiết yếu và những điểm kiểm tra thiết yếu (những điểm kiểm tra chiến lược).

Các khu vực hoạt động thiết yếu là những lĩnh vực, những khía cạnh, yếu tố của hệ thống cần phải hoạt động có hiệu quả cao để đảm bảo cho toàn hệ thống thành công.

Các điểm kiểm tra thiết yếu là những điểm đặc biệt trong hệ thống mà ở đó việc giám sát và thu thập thông tin phản hồi nhất định phải được thực hiện. Đó chính là những điểm mà nếu tại đó sai lệch không được đo lường và điều chỉnh kịp thời thì sẽ có ảnh hưởng lớn tới kết quả hoạt động của hệ thống.

Thông thường chỉ có một phần nhỏ mục tiêu, hoạt động, sự kiện, con người là chiếm tầm quan trọng lớn đối với hệ thống. Ví dụ, 10% số lượng sản phẩm có thể chiếm tới 70% doanh thu, 20% số cán bộ, công nhân có thể là nguyên nhân của 80% những lời kêu ca phàn nàn...

Cần lưu ý rằng không có quy tắc nào giúp các nhà quản lý lựa chọn những điểm kiểm tra thiết yếu. Năng lực chọn lựa các điểm kiểm tra thiết yếu là một trong những nghệ thuật của nhà quản lý, bởi vì việc kiểm tra có được thực hiện tốt hay không là tùy thuộc vào các điểm thiết yếu này.

Để kiểm soát được tình hình hoạt động của hệ thống một cách tổng thể người ta thường quan tâm đến những nội dung kiểm tra sau:

- Tính kiên định của hệ thống trong việc theo đuổi mục đích, mục tiêu của mình như liên tục hoàn thiện, cải tiến, đổi mới sản phẩm và dịch vụ, không ngừng nâng cao chất lượng, đầu tư đúng mức vào nghiên cứu và giáo dục, đào tạo... Nội dung này bảo đảm sự phát triển bền vững của hệ thống, tránh cho hệ thống không đi chệch hướng, xa lìa sứ mệnh của mình.
- Tính nghiêm túc trong việc chấp hành quy chế tổ chức và hoạt động của hệ thống. Phần lớn đổ vỡ trong các hệ thống đều xuất phát từ việc vi phạm quy chế.
- Khả năng thực hiện chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và nghĩa vụ của các cá nhân, nhóm, bộ phận. Đây là nội dung kiểm tra tác nghiệp quan trọng vì nó thể hiện nhiệm vụ thường nhật của mỗi cá nhân, nhóm.

Người lãnh đạo phải nhanh nhạy phát hiện và kịp thời có đối sách thích hợp với các điểm nóng như nhân rộng kết quả của điển hình tốt; hạn chế, phòng ngừa các ảnh hưởng tiêu cực.

Để đảm bảo chất lượng hoạt động của hệ thống cần kiểm tra những nội dung cơ bản sau:

- Chất lượng kinh doanh: khách hàng không chỉ quan tâm đến chất lượng của sản phẩm mà còn đánh giá sự quan tâm của hệ thống tới môi trường, sức khỏe, an toàn và các điều kiện pháp lý.
- Chất lượng sản phẩm: đây là mức độ mà sản phẩm, dịch vụ đáp ứng được nhu cầu của khách hàng cụ thể.
- Chất lượng tổ chức: mức độ tổ chức phát huy tối đa hiệu năng của nó, có mức độ lãng phí tối thiểu, có sự quản lý hiệu quả và những quan hệ nhân sự tốt đẹp.

5.1.3.2. Mức độ kiểm tra

Rõ ràng sự kiểm tra quá mức sẽ có hại đối với hệ thống cũng như với các cá nhân vì nó gây ra bầu không khí căng thẳng, thiếu tin tưởng lẫn nhau trong nhóm, hạn chế và thậm chí làm triệt tiêu khả năng sáng tạo của con người. Ngược lại, nếu kiểm tra lỏng lẻo thì hệ thống sẽ rơi vào tình trạng rối loạn, không tự biết mình đang và sẽ ở đâu và như vậy không thể hoạt động có hiệu quả.

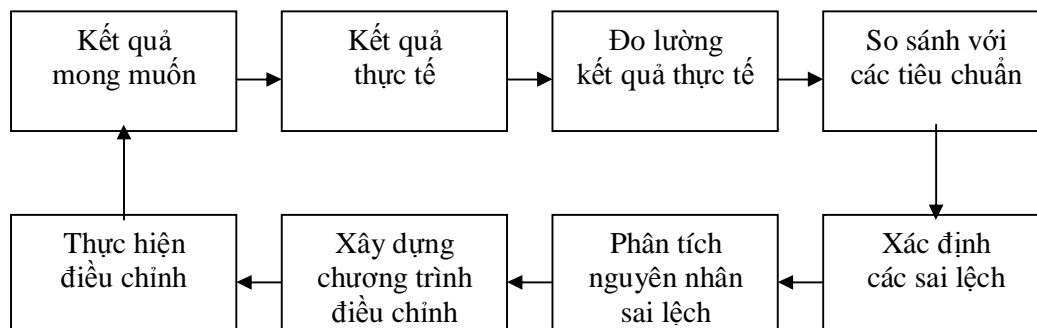
Tuy nhiên mức độ kiểm tra bị coi là quá mức hay có hại là khác nhau đối với các tình huống khác nhau (về tình hình kinh tế, về đặc thù kinh doanh...). Vì vậy, nhiệm vụ của các nhà quản lý khi thiết lập hệ thống kiểm tra là xác định sự cân đối tốt nhất giữa kiểm tra và quyền tự do của các cá nhân; giữa chi phí cho kiểm tra và lợi ích do hệ thống này đem lại.

5.1.4. Bản chất của kiểm tra

Về bản chất, kiểm tra là một hệ thống phản hồi.

5.1.4.1. Kiểm tra là hệ thống phản hồi về kết quả các hoạt động

Theo hệ thống này, các nhà quản lý tiến hành đo lường kết quả thực tế, so sánh với các tiêu chuẩn, xác định và phân tích các sai lệch. Sau đó để thực hiện những điều chỉnh cần thiết, họ phải đưa ra một chương trình cho hoạt động điều chỉnh và thực hiện chương trình nhằm đạt tới kết quả mong muốn.



Hình 5.1. Vòng liên hệ ngược của kiểm tra

Cơ chế xác định sai lệch trong kết quả hoạt động như ở trên của hệ thống kiểm tra được thực hiện trong một thời gian dài có những nhược điểm sau:

- Gây tốn kém cho hệ thống do phải khắc phục hậu quả.
- Không có tác dụng đối với việc nâng cao chất lượng của quá trình tạo ra các kết quả đó.
- Kiểm tra kết quả cuối cùng nhiều khi chỉ đem lại những bài học đắt giá cho giai đoạn kế hoạch sau vì đôi khi tình hình đã không còn có thể cứu vãn được nữa.

Độ trễ của thời gian chính là điểm yếu của hệ thống kiểm tra chỉ dựa trên những mối liên hệ ngược từ đầu ra của hệ thống. Nó cho thấy tính không hiệu quả của các dữ liệu đã xảy ra. Các nhà quản lý cần một hệ thống kiểm tra có thể báo cho họ những vấn đề sẽ nảy sinh nếu họ không có tác động kịp thời tại một thời điểm nhất định. Đó là hệ thống kiểm tra dự báo.

5.1.4.2. Kiểm tra là hệ thống phản hồi dự báo

Các hệ thống phản hồi đơn giản đo lường đầu ra của quá trình, rồi đưa vào hệ thống những tác động điều chỉnh để thu được kết quả mong muốn tại chu kỳ sau. Trong hệ thống kiểm tra dự báo trái lại sẽ giám sát đầu vào của hệ thống và quá trình thực hiện để khẳng định xem những đầu vào và cả quá trình đó có đảm bảo cho hệ thống thực hiện kế hoạch hay không. Nếu không thì những đầu vào hoặc quá trình trong hệ thống sẽ được thay đổi để thu được kết quả mong muốn.

Có thể nói rằng hệ thống kiểm tra dự báo trên thực tế cũng là một hệ thống liên hệ ngược. Nhưng ở đây sự phản hồi nằm ở phía đầu vào và quá trình hoạt động sao cho những tác động điều chỉnh có thể được thực hiện trước khi đầu ra của hệ thống bị ảnh hưởng.

Để xây dựng được một hệ thống kiểm tra dự báo có hiệu quả cần thực hiện một số yêu cầu sau đây:

- Thực hiện phân tích kỹ càng hệ thống lập kế hoạch và kiểm tra cũng như các đầu vào và những quá trình quan trọng.

- Xây dựng mô hình của hệ thống thể hiện mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra thông qua những hoạt động nhất định.
- Mô hình phải được xem xét lại thường xuyên sao cho đầu vào, đầu ra và mối liên hệ giữa chúng luôn phản ánh thực tại.
- Thu thập các dữ liệu về các đầu vào và quá trình thực hiện một cách đều đặn và đặt chúng vào mô hình.
- Đánh giá thường xuyên những sai lệch của đầu vào và quá trình hoạt động thực tế so với kế hoạch và ảnh hưởng của chúng tới kết quả mong đợi cuối cùng.
- Tiến hành tác động kịp thời lên các đầu vào và quá trình để điều chỉnh sai lệch nhằm thực hiện đúng mục tiêu.

Trong thực tế hệ thống kiểm tra có hiệu quả phải là sự kết hợp của kiểm tra kết quả cuối cùng và kiểm tra dự báo.

5.1.5. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra

5.1.5.1. Hệ thống kiểm tra cần được thiết kế theo kế hoạch

Hệ thống kiểm tra cần phải phản ánh các kế hoạch mà chúng theo dõi. Thông qua hệ thống kiểm tra các nhà quản lý phải nắm được diễn biến của quá trình thực hiện kế hoạch.

5.1.5.2. Kiểm tra phải mang tính đồng bộ

- Trong quá trình kiểm tra cần quan tâm đến chất lượng hoạt động của toàn hệ thống chứ không phải là chất lượng của từng bộ phận, từng con người. Yêu cầu này thường được thể hiện trong quy tắc 85-15, nghĩa là 85% sai sót là do hệ thống chỉ có 15% là do cá nhân.

- Cần quan tâm đến chất lượng của cả quá trình hoạt động chứ không chỉ đến kết quả cuối cùng của hoạt động.

5.1.5.3. Kiểm tra phải công khai, chính xác và khách quan

- Những người thực thi nhiệm vụ kiểm tra chỉ được phép hành động theo quy chế đã được công bố cho toàn hệ thống biết. Phải làm cho kiểm tra thành hoạt động cần thiết vì mục tiêu hướng tới sự hoàn thiện của mỗi con người cũng như toàn hệ thống chứ không phải là sự phiền hà, đánh đố, đe dọa người bị kiểm tra.

- Việc đánh giá con người và hoạt động phải dựa trên những thông tin phản hồi chính xác, đầy đủ, kịp thời và hệ thống tiêu chuẩn rõ ràng thích hợp. Tránh thái độ định kiến và cách đánh giá chỉ dựa vào cảm tính mà không có những luận cứ vững chắc để minh chứng.

5.1.5.4. Kiểm tra cần phù hợp với tổ chức và con người trong hệ thống

- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với đặc điểm của hệ thống (về quy mô, về đặc điểm sản phẩm...).

- Hệ thống kiểm tra phải phản ánh cơ cấu tổ chức, bảo đảm có người chịu trách nhiệm trước một hoạt động nào đó và chịu trách nhiệm điều chỉnh khi có các sai lệch xảy ra.

- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với vị trí công tác của cán bộ quản lý (cấp cao kiểm tra tài chính, cấp thấp kiểm tra quá trình thực hiện công việc...).

- Hệ thống kiểm tra phải phù hợp với trình độ của cán bộ, công nhân và bầu không khí trong hệ thống. Một hệ thống kiểm tra ngặt nghèo không có hiệu quả trong một hệ thống mà cán bộ, công nhân có trình độ, tay nghề cao, có quyền tham gia đáng kể quá trình ra quyết định.

- Hệ thống kiểm tra phải đơn giản (ít đầu mỗi kiểm tra) tạo được tự do và cơ hội tối đa cho những người dưới quyền sử dụng kinh nghiệm, khả năng và sự khéo léo của mình.

5.1.5.5. Kiểm tra cần linh hoạt và có độ đa dạng hợp lý

- Phải có một hệ thống kiểm tra cho phép tiến hành đo lường, đánh giá, điều chỉnh các hoạt động một cách có hiệu quả cả trong trường hợp gặp phải những kế hoạch thay đổi, những hoàn cảnh không lường trước được hoặc những thất bại hoàn toàn.

- Trong kiểm tra phải kết hợp nhiều hình thức và thủ thuật kiểm tra khác nhau đối với cùng một đối tượng kiểm tra.

5.1.5.6. Kiểm tra cần phải hiệu quả

Yêu cầu này đòi hỏi lợi ích của kiểm tra phải tương xứng với chi phí cho nó. Để giảm chi phí kiểm tra cần biết lựa chọn để chỉ kiểm tra các yếu tố thiết yếu trong các lĩnh vực quan trọng đối với họ; việc kiểm tra sẽ có thể là kinh tế nếu được thiết kế phù hợp với công việc và quy mô của mỗi cơ sở.

5.1.6. Các nguyên tắc kiểm tra

Nguyên tắc kiểm tra có trọng điểm

Đòi hỏi phải xác định các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu và tập trung sự chú ý vào các khu vực, điểm đó.

Nguyên tắc về địa điểm kiểm tra

Đòi hỏi việc kiểm tra không chỉ dựa vào các số liệu và báo cáo thống kê mà phải được tiến hành ngay tại nơi hoạt động.

Nguyên tắc số lượng nhỏ các nguyên nhân

Trong một cơ hội ngẫu nhiên nhất định, một số lượng nhỏ các nguyên nhân cũng có thể gây ra đa số các kết quả. Đây là một nguyên tắc rất quan trọng tạo cơ sở khoa học cho các nhà quản lý khi họ cố gắng xác định các khu vực hoạt động thiết yếu, các điểm kiểm tra thiết yếu.

Nguyên tắc tự kiểm tra

Nguyên tắc này đòi hỏi mỗi người, mỗi bộ phận phải tự kiểm tra mình là tốt nhất. Khả năng tự kiểm tra đề tự hoàn thiện thể hiện trình độ phát triển cao của một hệ thống.

5.2. HỆ THỐNG KIỂM TRA

5.2.1. Quá trình kiểm tra

Kiểm tra trong quản lý là cố gắng một cách có hệ thống để xác định các tiêu chuẩn so với mục tiêu kế hoạch, thiết kế hệ thống thông tin phản hồi, so sánh sự thực hiện với các tiêu chuẩn, xác định và đo lường mức độ sai lệch và thực hiện hoạt động điều chỉnh để đảm bảo rằng mọi nguồn lực đã được sử dụng một cách hiệu quả nhất trong việc thực hiện mục tiêu. Quá trình kiểm tra gồm 3 bước:

5.2.1.1. Xây dựng hệ thống các tiêu chuẩn

5.2.1.1.1. Khái niệm tiêu chuẩn kiểm tra

Tiêu chuẩn kiểm tra là những chuẩn mực mà các cá nhân, nhóm và hệ thống phải thực hiện để đảm bảo cho toàn bộ hệ thống hoạt động có hiệu quả.

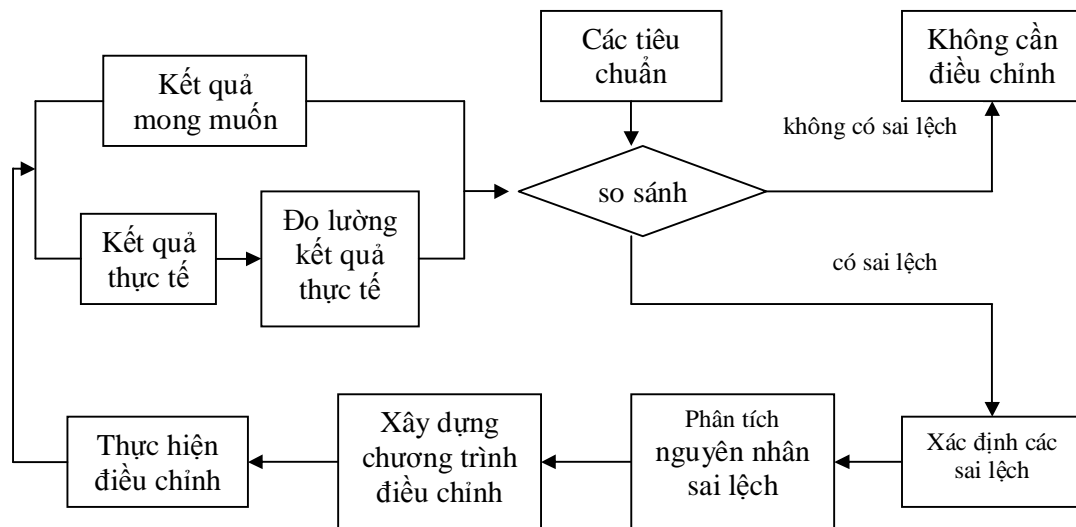
Vì kiểm tra là phương thức để thực hiện kế hoạch nên mỗi chiến lược, kế hoạch, chương trình và ngân sách; mỗi chính sách, quy tắc và thủ tục đều là tiêu chuẩn đối với việc thực hiện. Tuy nhiên do các kế hoạch rất khác nhau, do tính phức tạp của các hoạt động thực hiện kế hoạch và do các nhà quản lý thường không thể quan sát được mọi thứ nên có những tiêu chuẩn đặc biệt được xây dựng tại những khu vực hoạt động thiết yếu, những điểm kiểm tra thiết yếu.

5.2.1.1.2. Các dạng tiêu chuẩn kiểm tra

- Các mục tiêu của hệ thống, lĩnh vực, bộ phận và con người. Mục tiêu là những tiêu chuẩn kiểm tra tốt nhất vì đó là thước đo sự thành công của các kế hoạch; là căn cứ đánh giá kết quả hoạt động của hệ thống và mức độ hoàn thành nghĩa vụ được giao của các nhóm và cá nhân.

- Các tiêu chuẩn thực hiện chương trình: là cơ sở để đánh giá việc thực hiện các chương trình mục tiêu như chương trình phát triển sản phẩm mới, cải tiến chất lượng sản phẩm... ngoài ra có thể dùng các chỉ tiêu thời hạn và chi phí để thực hiện chương trình.

- Các chỉ tiêu chất lượng đối với sản phẩm và dịch vụ.
- Các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật đối với quá trình sản xuất và phân phối sản phẩm.
- Các tiêu chuẩn về vốn.
- Các tiêu chuẩn thu nhập.



Hình 5.2. Quá trình kiểm tra

Khi xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cần chú ý một số yêu cầu:

- Cần cố gắng lượng hoá các tiêu chuẩn kiểm tra.
- Hạn chế ở mức tối thiểu số lượng các tiêu chuẩn kiểm tra.
- Có sự tham gia rộng rãi của những người thực hiện trong quá trình xây dựng các tiêu chuẩn kiểm tra cho hoạt động của chính họ.
- Các tiêu chuẩn phải linh hoạt phù hợp với đặc điểm của từng hệ thống, bộ phận, con người trong hệ thống.

5.2.1.2. Đo lường và đánh giá sự thực hiện

5.2.1.2.1. Đo lường sự thực hiện

- Việc đo lường được tiến hành tại các khu vực hoạt động thiết yếu và các điểm kiểm tra thiết yếu trên cơ sở nội dung đã được xác định.

- Để dự báo được những sai lệch trước khi chúng trở nên trầm trọng, ngoài kết quả cuối cùng của hoạt động, việc đo lường nhiều khi phải thực hiện đối với đầu vào của hoạt động, kết quả của từng giai đoạn hoạt động, những dấu hiệu và thay đổi có thể ảnh hưởng đến kết quả hoạt động nhằm có tác động điều chỉnh kịp thời.

- Để rút ra được những kết luận đúng đắn về hoạt động và kết quả thực hiện cũng như nguyên nhân của sai lệch, việc đo lường được lặp đi lặp lại bằng những công cụ hợp lý. Tần số của sự đo lường phụ thuộc vào dạng hoạt động bị kiểm tra.

- Vì người tiến hành giám sát, đo lường sự thực hiện với người đánh giá và ra quyết định điều chỉnh có thể khác nhau nên phải xây dựng mối quan hệ truyền thông hợp lý giữa họ.

5.2.1.2.2. Đánh giá sự thực hiện các hoạt động

Công việc ở đây là xem xét sự phù hợp giữa kết quả đo được so với hệ tiêu chuẩn. Nếu sự thực hiện phù hợp với các tiêu chuẩn, nhà quản lý có thể kết luận mọi việc vẫn diễn ra theo đúng kế hoạch và không cần sự điều chỉnh. Nếu kết quả thực hiện không phù hợp với tiêu chuẩn thì sự điều chỉnh có thể là cần thiết. Lúc này phải tiến hành phân tích nguyên nhân của sự sai lệch và những hậu quả của nó đối với hoạt động của hệ thống để đi tới kết luận có cần tiến hành điều chỉnh hay không và nếu cần thì xây dựng được một chương trình điều chỉnh có hiệu quả.

5.2.1.3. Điều chỉnh các hoạt động

Điều chỉnh là những tác động bổ sung trong quá trình quản lý để khắc phục những sai lệch giữa sự thực hiện hoạt động so với mục tiêu, kế hoạch nhằm không ngừng cải tiến hoạt động.

Quá trình điều chỉnh phải tuân thủ các nguyên tắc sau:

- chỉ điều chỉnh khi thật sự cần thiết;
- điều chỉnh đúng mức độ, tránh tùy tiện, tránh gây tác dụng xấu;
- phải tính tới hậu quả sau khi điều chỉnh;
- tránh để lỡ thời cơ, tránh bảo thủ;
- tùy điều kiện mà kết hợp các phương pháp điều chỉnh cho hợp lý.

Để hoạt động điều chỉnh đạt kết quả cao cần xây dựng một chương trình điều chỉnh trong đó trả lời các câu hỏi: mục tiêu điều chỉnh? nội dung điều chỉnh? ai tiến hành điều chỉnh? sử dụng những biện pháp, công cụ nào để điều chỉnh? thời gian điều chỉnh? v.v.. Như vậy, quyết định điều chỉnh cũng là một dạng quyết định thường xuyên xảy ra trong quản lý. Đôi khi chỉ một quyết định điều chỉnh nhỏ mà kịp thời cũng có thể đem đến cho quản lý hiệu quả cao.

Mặt khác, kiểm tra cũng có thể chỉ ra rằng các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn không còn phù hợp với điều kiện của hệ thống và môi trường. Trong trường hợp này điều chỉnh dẫn đến sự sửa đổi các mục tiêu, kế hoạch, tiêu chuẩn chứ không phải sự thay đổi các hoạt động.

5.2.2. Các hình thức kiểm tra

5.2.2.1. Xét theo quá trình hoạt động

1) Kiểm tra trước hoạt động: được tiến hành để đảm bảo nguồn lực cần thiết cho một hoạt động nào đó đã được ghi vào ngân sách và được chuẩn bị đầy đủ cả về chủng loại, số lượng, chất lượng và đến nơi quy định.

2) Kiểm tra kết quả cuối cùng của từng giai đoạn hoạt động: được tiến hành để có thể điều chỉnh kịp thời trước khi xảy ra hậu quả nghiêm trọng. Dạng kiểm tra này chỉ có hiệu quả nếu các nhà quản lý có được thông tin chính xác, kịp thời về những thay đổi của môi trường và về hoạt động.

3) Kiểm duyệt (kiểm tra được hoặc không): là hình thức kiểm tra trong đó các yếu tố hay giai đoạn đặc biệt của hoạt động phải được phê chuẩn hay thoả mãn những điều kiện nhất định trước khi sự vận hành được tiếp tục.

4) Kiểm tra sau hoạt động: đo lường kết quả cuối cùng của hoạt động. Nguyên nhân của sai lệch so với tiêu chuẩn và kế hoạch được xác định và điều chỉnh cho những hoạt động tương tự trong tương lai

Bốn dạng kiểm tra trên đều là cần thiết và được áp dụng tổng hợp để thực hiện các mục tiêu của hệ thống. Tuy nhiên hiện nay người ta đặc biệt nhấn mạnh tới tầm quan trọng của những dạng kiểm tra lường trước.

5.2.2.2. Theo mức độ tổng quát của nội dung kiểm tra

- kiểm tra toàn bộ: nhằm đánh giá việc thực hiện mục tiêu, kế hoạch của hệ thống một cách tổng thể;
- kiểm tra bộ phận: thực hiện đối với từng lĩnh vực, bộ phận, phân hệ cụ thể của hệ thống;
- kiểm tra cá nhân: thực hiện đối với những con người cụ thể trong hệ thống.

5.2.2.3. Theo tần suất của các cuộc kiểm tra

- kiểm tra đột xuất;
- kiểm tra định kỳ: thực hiện theo kế hoạch đã định trong từng thời gian;
- kiểm tra liên tục: là giám sát thường xuyên ở mọi thời điểm đối với đối tượng kiểm tra.

5.2.2.4. Theo mối quan hệ giữa chủ thể và đối tượng kiểm tra

- hoạt động kiểm tra của lãnh đạo hệ thống và các cán bộ chuyên nghiệp đối với đối tượng quản lý;
- tự kiểm tra: là việc phát triển những nhà quản lý và nhân viên có năng lực và ý thức kỷ luật cao, có khả năng giám sát bản thân và áp dụng thành thạo kiến thức, kỹ năng, kỹ xảo để hoàn thành các mục tiêu, kế hoạch với hiệu quả cao.

5.2.3. Các kỹ thuật kiểm tra

5.2.3.1. Các công cụ kiểm tra truyền thống

a. Các dữ liệu thống kê

Các dữ liệu thống kê dù mang tính chất lịch sử hay dự đoán đều rất quan trọng đối với công tác kiểm tra. Chúng phản ánh rõ ràng kết quả thực hiện kế hoạch trong từng lĩnh vực hay toàn bộ hoạt động của hệ thống (lỗ, lãi, doanh số, chi phí, khả năng thu hồi vốn

đầu tư, năng suất, tình hình sản xuất sản phẩm...). Hơn thế nữa, các dữ liệu thống kê qua phân tích sẽ cho thấy xu thế vận động của các sự vật, hiện tượng và do đó là công cụ hữu hiệu cho kiểm tra dự báo.

b. Các bản báo cáo kế toán tài chính

Báo cáo kế toán tài chính là những bản phân tích tổng hợp nhất về tình hình tài chính như tài sản, vốn, công nợ cũng như kết quả kinh doanh trong kỳ của hệ thống.

Các báo cáo tài chính được sử dụng để theo dõi giá trị tiền tệ của các sản phẩm và dịch vụ vào và ra khỏi hệ thống. Chúng là công cụ để giám sát 3 điều kiện tài chính chủ yếu của hệ thống là:

- khả năng thanh toán của hệ thống;
- điều kiện tài chính chung của hệ thống (cân bằng giữa các khoản nợ và có);
- khả năng sinh lợi của hệ thống.

Các bản báo cáo tài chính được các nhà quản lý, các cổ đông, các cơ quan tài chính, các nhà phân tích đầu tư v.v.. sử dụng rộng rãi để đánh giá hoạt động của hệ thống. Những báo cáo tài chính được sử dụng rộng rãi trong các hệ thống là:

- bảng cân đối kế toán;
- báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh;
- báo cáo lưu chuyển tiền tệ.

c. Ngân quỹ

Ngân quỹ là một trong những công cụ kiểm tra lâu đời nhất và được sử dụng rộng rãi nhất. Để ngân quỹ trở thành công cụ có ích cho mọi nhà quản lý cần chú ý một số điểm sau:

- ngân quỹ không là mục đích tự thân mà là công cụ của công tác phối hợp và kiểm tra;
- ngân quỹ phải phản ánh được khuôn mẫu của tổ chức, thể hiện được trách nhiệm của cán bộ quản lý trong việc hoàn thành mục tiêu của hệ thống mình một cách có hiệu quả trong phạm vi có hạn của ngân sách;
- tránh lập những ngân quỹ quá đầy đủ, chi tiết làm giảm sự tự do của những nhà quản lý trong việc quản lý các bộ phận của họ;
- không để mục tiêu của ngân quỹ trở nên quan trọng hơn mục tiêu của hệ thống.
- việc lập ngân quỹ có thể bị lợi dụng để che giấu những yếu tố phi hiệu quả.
- ngân quỹ thường rơi vào tình trạng cứng nhắc, không thể hiện được những thay đổi có thể xảy ra trong hoạt động của hệ thống và trong nhiều trường hợp trở nên lạc hậu ngay khi chúng được phê chuẩn.

d. Các báo cáo và phân tích chuyên môn

Các bản báo cáo và phân tích chuyên môn thường được sử dụng trong phạm vi các vấn đề riêng lẻ có tầm quan trọng đặc biệt đối với hệ thống. Nhờ chúng các nhà quản lý có thể phát hiện những nguyên nhân sâu xa của những sai lệch mà không một bản báo cáo thống kê nào có thể phản ánh đầy đủ, và dự báo được những vấn đề cần giải quyết, những cơ hội cần tận dụng.

5.2.3.2. Các công cụ kiểm tra hiện đại

Phương pháp đánh giá và kiểm tra chương trình (PERT)

Dạng đầu tiên của phương pháp này là các hệ thống biểu đồ được Herry Gantt đưa ra đầu thế kỷ 20, trong xây dựng giao thông được gọi là phương pháp quản lý thi công theo sơ đồ mạng.

Lập ngân quỹ theo chương trình mục tiêu

Lập ngân quỹ theo chương trình mục tiêu là một phương pháp tiếp cận mới đối với việc lập ngân quỹ, lúc đầu được dùng trong hoạt động lập kế hoạch và kiểm tra của các cơ quan quản lý Nhà nước nhưng hiện nay đã phổ cập rộng rãi cho mọi hệ thống. Nó bao gồm việc gắn ngân quỹ với việc hoàn thành một chương trình mục tiêu nào đó và vì vậy nó trở thành phương tiện để tính toán tỉ mỉ các nguồn lực cần thiết để hoàn thành một chương trình.

5.2.4. Các chủ thể kiểm tra trong doanh nghiệp

- Kiểm tra của Hội đồng quản trị.
- Kiểm tra của Ban kiểm soát.
- Trách nhiệm kiểm tra của giám đốc doanh nghiệp:
 - tổ chức thực hiện kiểm tra toàn diện đối với các lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp;
 - xác lập hệ thống mẫu biểu, báo cáo phù hợp với mục tiêu, yêu cầu, nội dung và phạm vi kiểm tra của từng cấp, từng bộ phận;
 - lập các báo cáo định kỳ trình Hội đồng quản trị.
- Kiểm tra của cổ đông.
- Kiểm tra của người làm công.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm, vai trò, nội dung của công tác kiểm tra.
2. Bản chất của kiểm tra là gì? Trình bày những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra và các nguyên tắc kiểm tra.
3. Quá trình kiểm tra gồm những nội dung gì?
4. Trình bày các hình thức và kỹ thuật kiểm tra?

PHẦN 2

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ NGÀNH XÂY DỰNG

Phần 2 bao gồm 5 chương:

Chương 6. Đặc điểm của sản phẩm và sản xuất xây dựng

Chương 7. Quản lý Nhà nước đối với ngành xây dựng

Chương 8. Đầu tư và hiệu quả đầu tư xây dựng

Chương 9. Khảo sát và thiết kế trong xây dựng

Chương 10. Định mức, đơn giá và dự toán trong xây dựng

CHƯƠNG 6

ĐẶC ĐIỂM CỦA SẢN PHẨM VÀ SẢN XUẤT XÂY DỰNG

- 6.1. Một số khái niệm cơ bản
- 6.2. Vai trò của ngành công nghiệp xây dựng trong nền kinh tế quốc dân
- 6.3. Những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của sản phẩm xây dựng
- 6.4. Những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của sản xuất xây dựng

Câu hỏi ôn tập

6.1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM CƠ BẢN

Hoạt động xây dựng là hoạt động vừa mang tính kỹ thuật, kinh tế, dịch vụ vừa mang tính thẩm mỹ, sáng tạo, thể hiện truyền thống văn hoá, văn minh hiện đại của mỗi quốc gia. Hoạt động này rất phức tạp, bao gồm nhiều công đoạn, từ khâu khảo sát, lập dự án, duyệt dự án, thiết kế, thi công và đưa công trình vào sử dụng... nên các bên tham gia vào hoạt động này cũng rất đa dạng như: cơ quan Nhà nước, cơ quan quản lý ngành, các loại doanh nghiệp tư vấn, khảo sát, thiết kế, thi công xây dựng, cung ứng vật tư...

Hoạt động xây dựng được quy định trong Luật xây dựng bao gồm: lập quy hoạch xây dựng, lập dự án đầu tư xây dựng công trình, khảo sát xây dựng, thiết kế xây dựng công trình, thi công xây dựng công trình, giám sát thi công xây dựng công trình, quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình, lựa chọn nhà thầu trong hoạt động xây dựng và các hoạt động khác có liên quan đến xây dựng công trình.

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

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

Hoạt động xây dựng là các hoạt động cụ thể để tạo ra sản phẩm là các công trình xây dựng có quy mô, trình độ kỹ thuật và năng lực sản xuất hay năng lực phục vụ nhất định là cơ sở vật chất kỹ thuật cho nền kinh tế quốc dân. Các hoạt động này được thực hiện dưới các phương thức xây dựng mới, mở rộng hoặc cải tạo các công trình xây dựng.

6.2. VAI TRÒ CỦA NGÀNH CÔNG NGHIỆP XÂY DỰNG TRONG NỀN KINH TẾ QUỐC DÂN

Xây dựng là ngành sản xuất vật chất đặc biệt, tạo ra cơ sở vật chất kỹ thuật ban đầu cho xã hội, nó giữ một vai trò hết sức quan trọng trong nền kinh tế quốc dân vì nhiệm vụ chủ yếu của ngành công nghiệp xây dựng là đảm bảo nâng cao nhanh chóng năng lực sản xuất của các ngành, các khu vực kinh tế một cách có kế hoạch, đảm bảo mối quan hệ tỷ lệ, cân đối tích cực và đồng bộ giữa các ngành, các khu vực và phân bố hợp lý sức sản xuất.

Ngành công nghiệp xây dựng tạo tiền đề cho các ngành kinh tế khác phát triển. Ngành công nghiệp xây dựng là một ngành kinh tế lớn của nền kinh tế quốc dân. Nó đóng vai trò chủ chốt ở khâu cuối cùng của quá trình sáng tạo nên cơ sở vật chất kỹ thuật và tài sản cố định trong mọi lĩnh vực hoạt động của đất nước và xã hội. Các công trình xây dựng luôn luôn có tính chất kinh tế, kỹ thuật, văn hoá, nghệ thuật và xã hội tổng hợp, đặc trưng cho giai đoạn phát triển của đất nước và xã hội đương đại. Một công trình mới được xây dựng thường là kết tinh của các thành quả khoa học, kỹ thuật và nghệ thuật ở thời điểm đang xét và nó có tác dụng nhất định trong việc góp phần mở ra một giai đoạn phát triển mới của đất nước.

Các công trình xây dựng có tác dụng quan trọng đối với tốc độ tăng trưởng kinh tế, đẩy mạnh phát triển khoa học kỹ thuật, góp phần nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho nhân dân, góp phần phát triển văn hoá và nghệ thuật kiến trúc và có tác động quan trọng đến môi trường sinh thái.

Ngành công nghiệp xây dựng có đóng góp đáng kể vào giá trị tổng sản phẩm xã hội và thu nhập quốc dân. Hoạt động của ngành có ý nghĩa quan trọng trong việc quản lý và sử dụng một bộ phận lớn vốn đầu tư và lực lượng sản xuất của nền kinh tế quốc dân. Hàng năm, ngành xây dựng đóng góp một nguồn thu đáng kể cho ngân sách Nhà nước và thu hút một lực lượng lao động lớn trong xã hội.

6.3. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM KINH TẾ - KỸ THUẬT CỦA SẢN PHẨM XÂY DỰNG

Sản phẩm cuối cùng của công nghiệp xây dựng là các công trình xây dựng thường to lớn, nặng và đắt tiền. Nó đòi hỏi một khu vực địa lý rộng và hầu hết được làm riêng theo yêu cầu của mỗi khách hàng. Phần lớn các yếu tố cấu thành nên sản phẩm xây dựng được sản xuất ở nơi khác, thậm chí ở ngành khác, do vậy có ảnh hưởng thúc đẩy quá trình chuyên môn hoá và hợp tác hoá trong lĩnh vực thi công xây dựng.

Những đặc điểm của sản phẩm xây dựng có ảnh hưởng lớn đến phương thức tổ chức và quản lý sản xuất xây dựng, làm cho việc thi công xây dựng công trình có nhiều điểm khác biệt so với việc sản xuất sản phẩm của các ngành công nghiệp khác. Sản phẩm xây dựng với tư cách là các công trình xây dựng hoàn chỉnh thường có các đặc điểm chủ yếu sau:

6.3.1. Tính cá biệt, đơn chiếc

Sản phẩm xây dựng mang nhiều tính cá biệt, đa dạng về công dụng, cấu tạo và phương pháp sản xuất, chế tạo. Sản phẩm xây dựng mang tính đơn chiếc vì phụ thuộc vào đơn đặt hàng của người mua (chủ đầu tư), vào điều kiện địa lý, địa chất công trình nơi xây dựng.

6.3.2. Được xây dựng và sử dụng tại chỗ

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

6.3.3. Kích thước và trọng lượng lớn, cấu tạo phức tạp

Sản phẩm xây dựng thường có kích thước lớn, trọng lượng lớn. Số lượng chủng loại vật tư, thiết bị xe máy thi công và hao phí lao động cho mỗi công trình cũng rất khác nhau, luôn thay đổi theo tiến độ thi công. Giá thành sản phẩm xây dựng rất phức tạp, thường xuyên thay đổi theo từng khu vực, từng thời kỳ.

6.3.4. Liên quan đến nhiều ngành, đến môi trường tự nhiên và cộng đồng dân cư

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

Sản phẩm xây dựng ảnh hưởng nhiều đến cảnh quan và môi trường tự nhiên và do đó liên quan nhiều đến lợi ích cộng đồng nhất là đối với dân cư địa phương nơi đặt công trình.

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

Sản phẩm xây dựng mang tính tổng hợp về kỹ thuật, kinh tế, văn hoá, xã hội và quốc phòng. Sản phẩm xây dựng chịu nhiều ảnh hưởng của nhân tố thượng tầng kiến trúc, mang bản sắc văn hoá dân tộc, thói quen tập quán sinh hoạt của dân cư... Tóm lại, sản phẩm xây dựng phản ánh trình độ kinh tế - khoa học - kỹ thuật và văn hoá trong từng giai đoạn phát triển của đất nước.

6.4. NHỮNG ĐẶC ĐIỂM KINH TẾ - KỸ THUẬT CỦA SẢN XUẤT XÂY DỰNG

Xuất phát từ đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của sản phẩm, sản xuất xây dựng có các đặc điểm chủ yếu sau:

6.4.1. Sản xuất xây dựng có tính di động cao

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

- Thiết kế có thể thay đổi theo yêu cầu của chủ đầu tư về công năng hoặc trình độ kỹ thuật, về vật liệu. Ngoài ra thiết kế có thể phải thay đổi cho phù hợp với thực tế phát sinh ở công trường.
- Các phương án công nghệ và tổ chức xây dựng phải luôn luôn biến đổi phù hợp với thời gian và địa điểm xây dựng, gây khó khăn cho việc tổ chức sản xuất, cải thiện điều kiện làm việc và nảy sinh nhiều chi phí cho vấn đề di chuyển lực lượng sản xuất, cho xây dựng công trình tạm phục vụ thi công.
- Tính di động của sản xuất đòi hỏi phải chú ý tăng cường tính cơ động và linh hoạt của các phương án tổ chức sản xuất xây dựng, tăng cường điều hành tác nghiệp, lựa chọn vùng hoạt động hợp lý, lợi dụng tối đa các lực lượng và tiềm năng sản xuất tại chỗ. Địa điểm xây dựng công trình luôn thay đổi nên phương pháp tổ chức sản xuất và biện pháp kỹ thuật cũng phải thay đổi cho phù hợp.
- Đòi hỏi phải phát triển rộng khắp và điều hoà trên lãnh thổ các loại hình dịch vụ sản xuất và cung ứng vật tư thiết bị cho xây dựng (kể cả cho thuê MMTB xây dựng).

6.4.2. Thời gian xây dựng công trình dài, chi phí sản xuất sản phẩm lớn

- Vốn đầu tư xây dựng của chủ đầu tư và vốn sản xuất của các doanh nghiệp xây dựng thường bị ứ đọng lâu trong công trình. Để hạn chế ứ đọng vốn các doanh nghiệp xây dựng phải tổ chức sản xuất hợp lý, hạn chế tối đa khối lượng thi công dở dang, tập trung thi công dứt điểm các công trình đã có đủ nguồn vốn thanh toán, chủ động trong khâu nghiệm thu bàn giao, có khối lượng thi công gói đầu hợp lý...
- Nhằm tạo khả năng điều phối, sử dụng tốt nhất năng lực sản xuất, các doanh nghiệp xây dựng phải phân chia các giai đoạn thi công ở từng công trình và phối hợp giữa các công trình để có kế hoạch thi công hợp lý trong toàn doanh nghiệp.
- Doanh nghiệp xây dựng dễ gặp phải các rủi ro ngẫu nhiên theo thời gian như rủi ro về điều kiện tự nhiên, khí hậu, thời tiết; các rủi ro thanh toán, biến động giá cả; các rủi ro về an ninh, an toàn... Tổ chức và quản lý sản xuất tốt, đẩy nhanh tiến độ thi công, sớm đưa công trình vào sử dụng là một biện pháp quan trọng giảm thiểu các rủi ro này.

6.4.3. Tổ chức quản lý sản xuất phức tạp

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

công, phối hợp chặt chẽ giữa các khâu trong thi công, giữa các lực lượng tham gia xây dựng theo thời gian và không gian. Phải coi trọng công tác điều độ thi công, nêu cao tinh thần và trình độ tổ chức phối hợp giữa các đơn vị tham gia thi công công trình.

6.4.4. Sản xuất xây dựng tiến hành ngoài trời

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

- Phải chú ý đặc biệt đến yếu tố thời tiết và mùa màng trong năm, có các biện pháp tranh thủ mùa khô, tránh mùa mưa bão khi lập kế hoạch xây dựng. Cố gắng áp dụng các loại kết cấu lắp ghép chế tạo sẵn, nâng cao trình độ cơ giới hoá xây dựng để giảm thời gian thi công ở hiện trường.
- Phải đảm bảo độ bền chắc và tin cậy của các máy móc và thiết bị xây dựng.
- Phải chú ý cải thiện điều kiện lao động cũng như các phương tiện bảo vệ cá nhân cho người lao động.
- Phải quan tâm phát triển phương pháp xây dựng trong điều kiện khí hậu nhiệt đới, tìm tòi các biện pháp thi công hợp lý, phối hợp các công việc thi công trong nhà và ngoài trời. Quản lý và kịp thời điều chỉnh tiến độ thi công bằng các phương pháp kỹ thuật hiện đại cần thiết.

6.4.5. Sản xuất theo đơn đặt hàng

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

- Sản xuất xây dựng của các doanh nghiệp xây dựng thường có tính bị động và rủi ro do phụ thuộc vào kết quả đấu thầu.
- Việc tiêu chuẩn hoá, định hình hoá các mẫu sản phẩm và công nghệ chế tạo sản phẩm xây dựng gặp nhiều khó khăn vì cùng một loại công trình xây dựng nhưng nếu được xây dựng ở các địa điểm khác nhau hay các thời điểm khác nhau sẽ có cấu tạo và công nghệ chế tạo khác nhau.
- Giá cả của sản phẩm xây dựng thường không thống nhất và phải được xác định trước khi sản phẩm ra đời (theo phương pháp dự toán) trong hợp đồng giao nhận thầu hoặc đấu thầu. Doanh nghiệp xây dựng phải coi trọng công tác ký kết hợp đồng, tìm hiểu kỹ đặc điểm và yêu cầu kỹ thuật, đặc điểm kinh tế - xã hội của địa phương để có các biện pháp kỹ thuật thích hợp, quản lý hợp lý nhằm đảm bảo chất lượng, thời hạn và hiệu quả kinh tế cao.

Ngoài các đặc điểm mang tính bất lợi nêu trên thì sản xuất xây dựng cũng có những đặc điểm mang tính thuận lợi, hấp dẫn các doanh nghiệp xây dựng. Các đặc điểm đó là các nhà thầu xây dựng biết trước thị trường tiêu thụ sản phẩm, yêu cầu về chất lượng sản phẩm, thời gian giao hàng, biết trước thu nhập (thu nhập tính trước vào giá cả sản phẩm xây dựng) và được chủ đầu tư tạm ứng vốn sản xuất theo tiến độ thi công công trình.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hiểu thế nào là hoạt động xây dựng, công trình xây dựng và khái niệm dự án đầu tư xây dựng công trình?
2. Tại sao nói ngành xây dựng có vai trò quan trọng trong nền kinh tế quốc dân?
3. Trình bày các đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của sản phẩm xây dựng.
4. Trình bày những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của sản xuất xây dựng và các biện pháp tổ chức quản lý sản xuất nhằm giảm thiểu các ảnh hưởng tiêu cực của các đặc điểm đó.

CHƯƠNG 7

QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC

ĐỐI VỚI NGÀNH XÂY DỰNG

7.1. Khái niệm và bản chất của quản lý Nhà nước về kinh tế

7.2. Quản lý Nhà nước đối với ngành xây dựng

Câu hỏi ôn tập

7.1. KHÁI NIỆM VÀ BẢN CHẤT CỦA QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC VỀ KINH TẾ

7.1.1. Sự cần thiết khách quan của quản lý Nhà nước về kinh tế

Tính cần thiết khách quan của quản lý Nhà nước về kinh tế có thể thấy được ở các lý do sau:

- Theo quan điểm của khoa học hệ thống, nền kinh tế quốc dân là một hệ thống động, rất phức tạp. Hệ thống đó muốn tồn tại và phát triển nhất thiết phải có một chủ thể quản lý với một phương thức thích hợp, đó là Nhà nước.

- Nhà nước luôn luôn là một tổ chức có tính giai cấp và đại diện cho một chế độ chính trị nhất định. Muốn bảo vệ chính trị, Nhà nước nhất định phải nắm lấy quyền quản lý kinh tế. Vì xét đến cùng kinh tế luôn luôn là yếu tố quyết định nhất.

- Nhà nước không chỉ đại diện cho một giai cấp, mà còn đại diện cho quyền lợi của cộng đồng và dân tộc. Nhà nước phải nắm lấy quyền quản lý kinh tế để bảo vệ và chăm lo lợi ích cho cả cộng đồng và dân tộc. Nhà nước phải đại diện cho quốc gia trong các vấn đề kinh tế đối ngoại.

- Nền kinh tế thị trường, bên cạnh mặt tích cực cũng có nhiều mặt tiêu cực. Do đó, Nhà nước phải có các biện pháp can thiệp phù hợp để phát huy mặt tích cực và hạn chế mặt tiêu cực của cơ chế thị trường.

- Có những ngành sản xuất sản phẩm, dịch vụ không thể thiếu được đối với nền kinh tế và đối với cuộc sống con người, nhưng vì lý do nào đó các doanh nghiệp không thể hoặc không muốn đảm nhiệm do lợi nhuận thấp, rủi ro cao. Trong trường hợp này, Nhà nước phải trực tiếp đứng ra lo liệu thực hiện để đảm bảo các nhu cầu phát triển của nền kinh tế và của đời sống con người. Có những vấn đề về kinh tế và tài chính mà chỉ có Nhà nước mới có thể đảm nhiệm được.

- Trong xu thế khu vực hóa và toàn cầu hóa nền kinh tế thế giới vai trò của quản lý của Nhà nước lại càng trở nên cần thiết.

7.1.2. Khái niệm, bản chất của quản lý Nhà nước về kinh tế

Quản lý của Nhà nước đối với nền kinh tế quốc dân (hoặc vắn tắt là quản lý Nhà nước về kinh tế) là sự tác động có tổ chức và bằng pháp quyền của Nhà nước lên nền kinh tế quốc dân nhằm sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực kinh tế trong và ngoài nước, các cơ hội có thể có, để đạt được các mục tiêu phát triển kinh tế đất nước đã đặt ra, trong điều kiện hội nhập và mở rộng giao lưu quốc tế.

Từ khái niệm trên có thể thấy thực chất của quản lý Nhà nước về kinh tế là việc tổ chức và sử dụng có hiệu quả nhất các nguồn lực trong nước và ngoài nước mà Nhà nước có khả năng tác động vì mục tiêu xây dựng và phát triển đất nước. Khoa học quản lý Nhà nước phần lớn dựa trên cơ sở của hai ngành kinh tế học và kinh tế học quản lý. Kinh tế học giúp đưa ra các lựa chọn phân bổ nguồn lực khác nhau, khoa học quản lý giúp đưa ra quyết định hướng đến các mục tiêu cần đạt được và cách thức tổ chức bộ máy, tổ chức hoạt động để thực hiện quyết định.

Cần chú ý rằng quản lý Nhà nước đối với nền kinh tế là quản lý vĩ mô. Nền kinh tế được tạo bởi vô vàn các đơn vị kinh tế riêng lẻ (các doanh nghiệp, các hộ kinh doanh...). Nhà nước không quản lý, chỉ đạo sản xuất đối với từng đơn vị cụ thể này. Nhà nước ở đây được coi như một thiết chế tách biệt với nền kinh tế, đứng “bên trên”, là chủ thể quản lý nền kinh tế. Nền kinh tế được coi như một hệ thống, là đối tượng bị quản lý, điều khiển hay còn gọi là hệ thống kinh tế quốc dân.

7.1.3. Một số điểm phân biệt giữa quản lý Nhà nước về kinh tế và quản trị kinh doanh của doanh nghiệp

Bảng 7.1 trình bày các điểm phân biệt giữa quản lý Nhà nước về kinh tế và quản trị kinh doanh của doanh nghiệp.

Bảng 7.1. Quản lý Nhà nước về kinh tế và quản trị kinh doanh của doanh nghiệp

<i>Khía cạnh xem xét</i>	<i>Quản lý sản xuất kinh doanh</i>	<i>Quản lý Nhà nước về kinh tế</i>
Chủ thể quản lý	Lãnh đạo doanh nghiệp: GD, TGD, Hội đồng quản trị	Chính phủ, Bộ, UBND các cấp
Mục tiêu quản lý	Lợi nhuận	Tăng trưởng kinh tế hiệu quả, ổn định, công bằng và tiến bộ xã hội.
Đối tượng quản lý	Các bộ phận trong doanh nghiệp, người lao động	Mọi chủ thể kinh doanh, các ngành kinh tế – kỹ thuật vùng kinh tế v.v...
Phương pháp, phương thức quản lý	Quản lý trực tiếp, bằng hành vi cụ thể, dùng nghệ thuật kinh doanh	Quản lý gián tiếp thông qua luật pháp, chính sách

7.2. QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC ĐỐI VỚI NGÀNH XÂY DỰNG

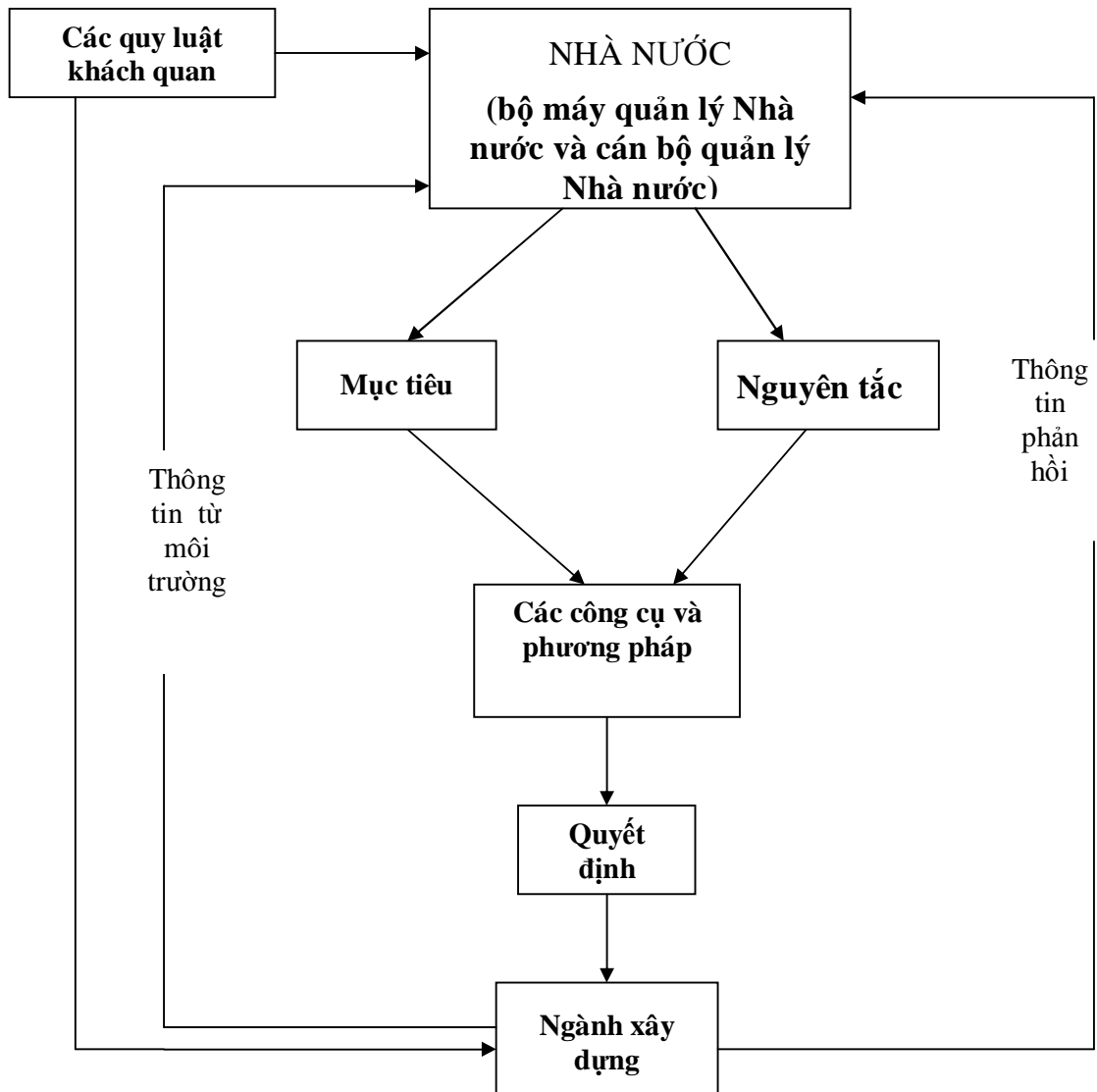
Ngành công nghiệp xây dựng, như ta sẽ chỉ ra sau đây, là một bộ phận lớn của nền kinh tế quốc dân (xét theo các tiêu chí giá trị sản lượng tạo ra, mức độ sử dụng các nguồn lực). Mục này sẽ chỉ ra yêu cầu dẫn đến sự quản lý Nhà nước đối với xây dựng, nội dung, cách thức quản lý của Nhà nước đối với xây dựng thông qua các nguyên tắc, phương pháp, công cụ, việc tổ chức bộ máy và đưa ra các quyết định sử dụng trong quản lý.

7.2.1. Những đặc điểm của ngành xây dựng đòi hỏi phải tăng cường vai trò quản lý của Nhà nước

- Ngành xây dựng sử dụng rất nhiều nguồn lực khan hiếm (đất đai, nguyên vật liệu, máy móc thiết bị, lao động). Quản lý về kinh tế của Nhà nước là quản lý nguồn lực, quản lý việc sử dụng nguồn lực nhằm đem lại lợi ích tối đa cho xã hội. Thường hay xảy ra việc phân bổ nguồn lực quá nhiều cho xây dựng. Việc này làm hạn chế sự thỏa mãn các nhu cầu nhất định của xã hội khi các nguồn lực đáng lẽ ra được sử dụng để đáp ứng các nhu cầu đó lại bị hy sinh cho hoạt động xây dựng. Chi phí sử dụng nguồn lực trong các ngành kinh tế khác sẽ tăng cao do nguồn lực ngày càng khan hiếm (kinh tế học gọi là lạm phát) gây ảnh hưởng lớn đến nền kinh tế. Trong những trường hợp như vậy, Nhà nước thường đưa ra những công cụ quản lý của mình tác động vào quá trình phân bổ nguồn lực nhằm đạt tới một cơ cấu sử dụng nguồn lực tối ưu, tối đa hóa lợi ích của cả cộng đồng.

- Xây dựng là ngành sản xuất vật chất lớn của nền kinh tế quốc dân, sử dụng nhiều lao động. Ở Việt Nam, giá trị sản xuất của ngành chiếm khoảng 5.7% GDP trong giai đoạn 1998-2003. Số lao động trong ngành xây dựng gấp nhiều lần các ngành công nghiệp cơ bản khác như năng lượng, khai khoáng... Xây dựng cũng là ngành có số lượng lao động trên một đơn vị giá trị sản lượng đầu ra cao nhất. Với vị trí này đương nhiên nó đòi hỏi sự quan tâm quản lý thích đáng trong hoạt động quản lý kinh tế nói chung của Nhà nước.

- Đại bộ phận hàng hóa đầu tư (các tài sản cố định mới của nền kinh tế như các công trình cơ sở hạ tầng, nhà xưởng, văn phòng, máy móc thiết bị...) được cung cấp bởi ngành xây dựng. Hàng hóa đầu tư tạo ra tài sản sản xuất cho xã hội, nó tạo ra, hoặc giúp tạo ra các sản phẩm hàng hoá dịch vụ khác. Điều này có thể thấy rõ trong trường hợp xây dựng một nhà máy, khi nhà máy này được sử dụng để sản xuất ra các sản phẩm cung cấp cho xã hội. Các hàng hóa này được thanh toán từ nguồn tiết kiệm (tích lũy) của nền kinh tế. Nhà nước thường sử dụng gián tiếp ngành xây dựng như một công cụ điều tiết nền kinh tế tác động vào các biến số kinh tế vĩ mô lớn như sản lượng (tổng cầu), đầu tư (tích lũy), giá cả...



Hình 7.1 Mô hình quản lý Nhà nước đối với ngành xây dựng

- Chính phủ là khách hàng của phần lớn các công trình xây dựng. Nhà nước cần quản lý chặt chẽ hoạt động đầu tư xây dựng nhằm đảm bảo hiệu quả đồng vốn mình bỏ ra. Ở các nước đang phát triển, việc cung cấp các công trình cơ sở hạ tầng do Nhà nước làm chủ đầu tư thường được giao cho các công ty xây dựng Nhà nước thực hiện.

7.2.2. Mô hình quản lý Nhà nước đối với ngành xây dựng

Hình 7.1 trả lời câu hỏi Nhà nước quản lý xây dựng như thế nào.

Ở đây Nhà nước (gồm bộ máy quản lý và cán bộ quản lý) là chủ thể quản lý và ngành xây dựng là đối tượng quản lý. Ban đầu Nhà nước tiếp nhận thông tin từ môi trường bên ngoài (tình hình kinh tế trong nước và thế giới), vận dụng các quy luật khách quan để đề ra các mục tiêu và nguyên tắc quản lý. Các quy luật khách quan, đặc biệt là các quy luật kinh tế (ví dụ các quy luật thị trường như: quy luật cung, cầu, cạnh tranh...) tác động vào cả chủ thể và đối tượng quản lý. Các quy luật này hoạt động không tùy thuộc vào ý muốn chủ quan của con người. Chủ thể quản lý cần nhận thức được và vận dụng các quy luật này bằng cách đề ra các nguyên tắc quản lý. Đây là những quy tắc cần tuân thủ để đảm bảo rằng hoạt động quản lý đã đáp ứng đúng yêu cầu của các quy luật khách quan.

Quản lý Nhà nước khởi đầu với việc xác định mục tiêu. Nó là cái đích cần hướng tới của của hoạt động quản lý, là trạng thái cần đạt được của nền kinh tế và của ngành sau một khoảng thời gian nhất định. Các nguyên tắc, mục tiêu này sẽ làm căn cứ để lựa chọn các công cụ, phương pháp quản lý. Kết quả lựa chọn này được thể hiện bằng các quyết định quản lý tác động vào hoạt động xây dựng. Thông tin phản hồi được Nhà nước thu nhận để tiếp tục điều chỉnh hoạt động quản lý cho thích hợp. Các bộ phận của sơ đồ này sẽ được làm rõ trong các phần sau.

7.2.3. Mục đích, yêu cầu và nguyên tắc cơ bản của quản lý Nhà nước về xây dựng

7.2.3.1. Mục đích, yêu cầu của quản lý Nhà nước về xây dựng

Quản lý Nhà nước về xây dựng phải thoả mãn các yêu cầu sau:

1. Bảo đảm đúng mục tiêu chiến lược phát triển kinh tế xã hội trong từng thời kỳ theo định hướng xã hội chủ nghĩa.
2. Huy động và sử dụng có hiệu quả cao nhất các nguồn vốn đầu tư, khai thác các nguồn tài nguyên, bảo vệ môi trường, chống tham ô lãng phí.
3. Xây dựng theo quy hoạch kiến trúc và thiết kế được duyệt, bảo đảm mỹ quan, bền vững, chất lượng, thời gian và hiệu quả tối thiểu cho phép.

7.2.3.2. Các nguyên tắc cơ bản của quản lý Nhà nước về xây dựng

Nhằm mục tiêu đảm bảo cho các hoạt động xây dựng có trật tự, theo định hướng của Nhà nước và đạt hiệu quả cao như đã nêu trên, Luật xây dựng quy định các nguyên tắc cơ bản trong các hoạt động xây dựng mà các tổ chức, cá nhân hoạt động xây dựng phải tuân thủ theo. Các nguyên tắc cơ bản đó là:

1. Bảo đảm xây dựng công trình theo quy hoạch, thiết kế; bảo đảm mỹ quan công trình, bảo vệ môi trường và cảnh quan chung; phù hợp với điều kiện tự nhiên, đặc điểm văn hoá, xã hội từng địa phương; kết hợp phát triển kinh tế - xã hội với quốc phòng, an ninh.
2. Tuân thủ quy chuẩn xây dựng, tiêu chuẩn xây dựng.
3. Bảo đảm chất lượng, tiến độ, an toàn công trình, tính mạng con người và tài sản, phòng chống cháy nổ, vệ sinh môi trường.
4. Bảo đảm xây dựng đồng bộ trong từng công trình, đồng bộ các công trình hạ tầng kỹ thuật.

5. Bảo đảm tiết kiệm, có hiệu quả, chống lãng phí, thất thoát và các tiêu cực khác trong xây dựng.

7.2.4. Nội dung quản lý Nhà nước về xây dựng

Quản lý Nhà nước là quản lý vĩ mô, yếu tố này quyết định nội dung và mức độ quản lý Nhà nước trong ngành xây dựng. Nội dung quản lý Nhà nước đối với hoạt động xây dựng bao gồm:

- Xây dựng và chỉ đạo thực hiện chiến lược, kế hoạch phát triển các hoạt động xây dựng.
- Ban hành và tổ chức thực hiện các văn bản quy phạm pháp luật về xây dựng.
- Ban hành quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng.
- Quản lý chất lượng, lưu trữ hồ sơ các công trình xây dựng.
- Cấp, thu hồi các loại giấy phép trong hoạt động xây dựng.
- Hướng dẫn, kiểm tra, thanh tra, giải quyết các khiếu nại tố cáo và xử lý vi phạm trong hoạt động xây dựng.
- Tổ chức nghiên cứu khoa học và công nghệ trong hoạt động xây dựng.
- Đào tạo nguồn nhân lực cho hoạt động xây dựng.
- Hợp tác quốc tế trong lĩnh vực hoạt động xây dựng.

7.2.5. Các công cụ và phương pháp quản lý Nhà nước đối với xây dựng

7.2.5.1. Các công cụ quản lý Nhà nước đối với ngành xây dựng

Các công cụ quản lý nói chung là tổng thể các phương tiện hữu hình mà chủ thể quản lý (ví dụ: Nhà nước) sử dụng để tác động lên đối tượng quản lý (ví dụ: nền kinh tế hoặc ngành xây dựng) nhằm đạt được mục tiêu quản lý đã đề ra. Các công cụ phổ biến được Nhà nước sử dụng để quản lý nền kinh tế cũng như hoạt động xây dựng là pháp luật, kế hoạch, chính sách, tài sản quốc gia.

Pháp luật là công cụ quản lý Nhà nước quan trọng nhất. Nhà nước ta là Nhà nước pháp quyền, thực hiện quản lý nền kinh tế và mọi hoạt động trong xã hội bằng pháp luật và theo pháp luật. Hiến pháp nước Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt nam, Điều 12 khẳng định “Nhà nước quản lý xã hội bằng pháp luật, không ngừng tăng cường pháp chế xã hội chủ nghĩa”. Đây là nguyên tắc cơ bản nhất trong quản lý Nhà nước.

Văn bản pháp quy cao nhất điều chỉnh lĩnh vực xây dựng là Luật xây dựng ban hành ngày 10/12/2003. Cho tới nay hàng loạt các văn bản dưới luật* đã ra đời nhằm hoàn thiện, hướng dẫn và thực hiện các quy định của pháp luật quản lý hoạt động xây dựng.

Kế hoạch cũng là một công cụ quan trọng trong quản lý Nhà nước về xây dựng. Trong từng thời kỳ, Nhà nước có nhiệm vụ nghiên cứu, ban hành các chiến lược phát triển dài hạn (5-10 năm), trung hạn (1-3 năm), và kế hoạch phát triển từng năm cho ngành xây dựng, nhằm định hướng cho các hoạt động xây dựng. Các địa phương, các doanh nghiệp cũng theo đó mà đề ra kế hoạch hoạt động của mình cho phù hợp.

* Xin xem thêm các Nghị định 209/2004/NĐ-CP về quản lý chất lượng công trình xây dựng, Nghị định 08/2005/NĐ-CP về quy hoạch xây dựng, Nghị định 16/2005/NĐ-CP về quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình và các văn bản khác.

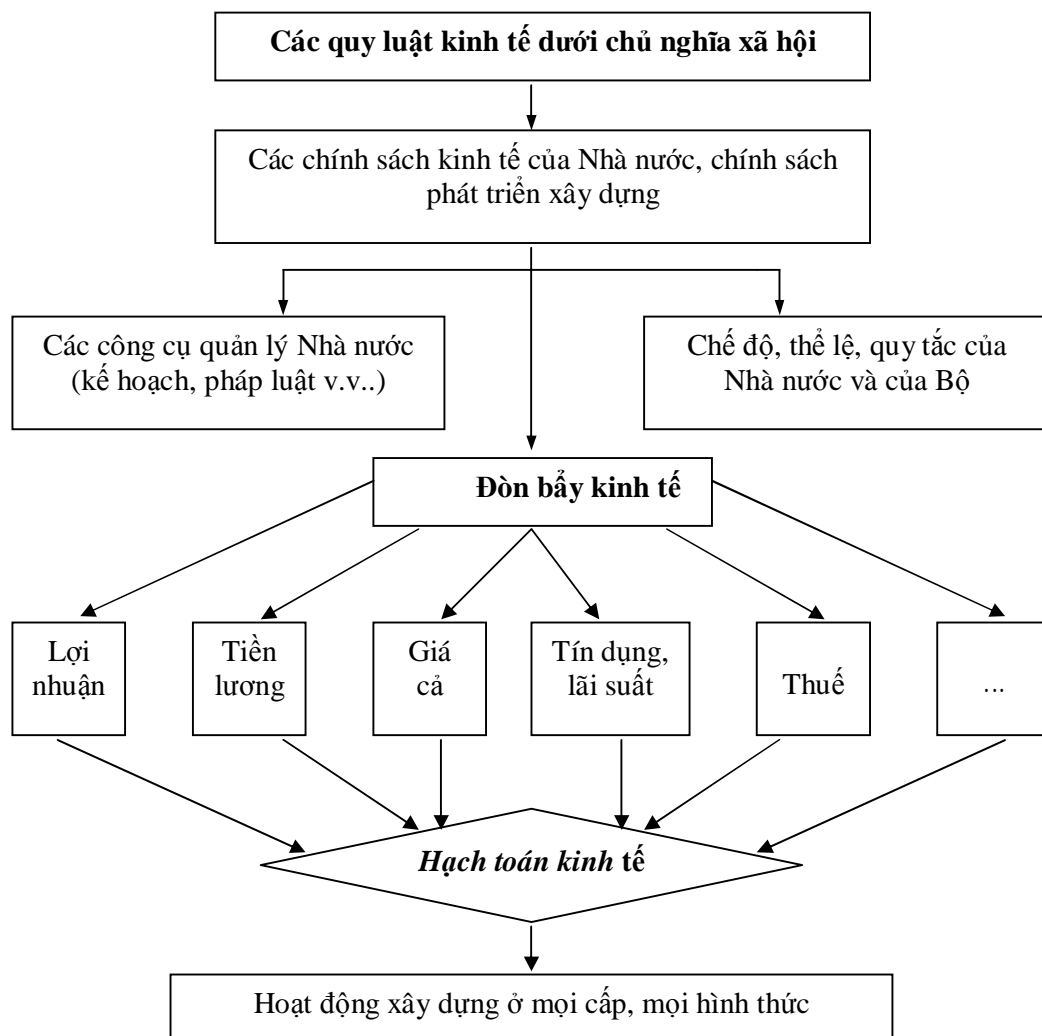
7.2.5.2. Các phương pháp quản lý Nhà nước đối với ngành xây dựng

Phương pháp quản lý nói chung là tổng thể các cách thức tác động có chủ đích và có thể có của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý và các bộ phận hợp thành của nó để đạt được mục tiêu quản lý.

Nếu công cụ là phương tiện tác động thì phương pháp là cách thức tác động. Hay phương pháp cho ta biết cách thức sử dụng và phối hợp các công cụ trong quản lý để đạt được mục tiêu quản lý.

Đứng dưới góc độ của nội dung và tính chất của hoạt động quản lý thì có những phương pháp sau: phương pháp hành chính, phương pháp kinh tế và phương pháp giáo dục...

Trong thực tế quản lý xây dựng cần lưu ý tới phương pháp hành chính và phương pháp kinh tế.



Hình 7.2. Các phương pháp kinh tế trong quản lý xây dựng

Phương pháp hành chính trong quản lý Nhà nước về kinh tế là cách thức tác động trực tiếp của Nhà nước thông qua các quyết định dứt khoát có tính bắt buộc lên đối tượng quản lý Nhà nước về kinh tế, nhằm thực hiện các mục tiêu của quản lý kinh tế vĩ mô trong

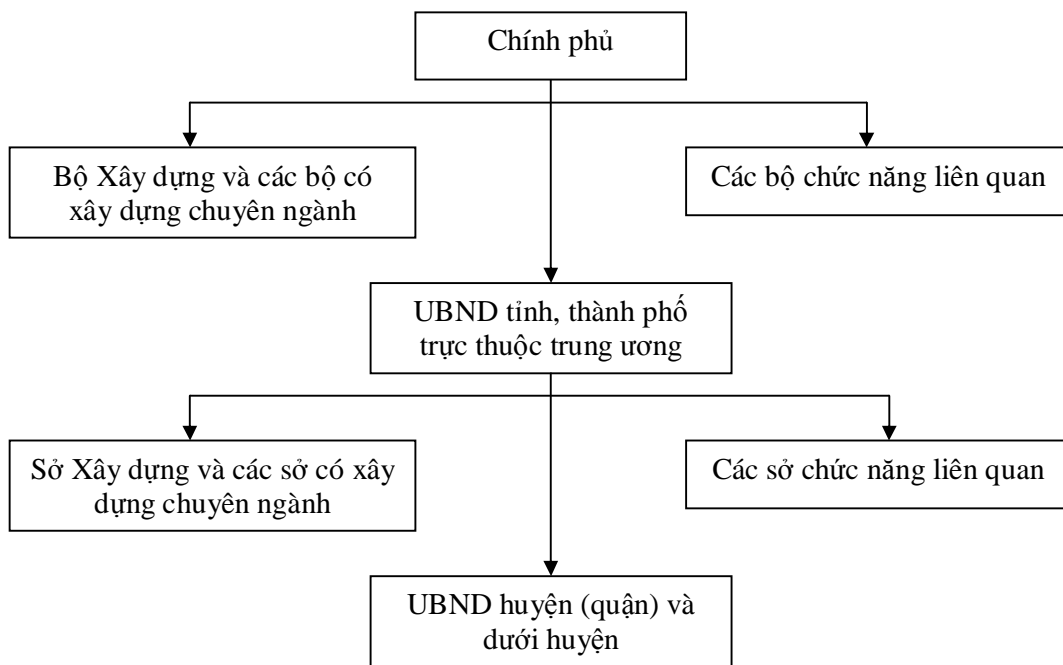
những tình huống nhất định. Tính bắt buộc của phương pháp hành chính đòi hỏi mọi quyết định hành chính phải có luận cứ khoa học. Việc sử dụng các phương pháp này không phải là ý muốn chủ quan của người này hay người khác. Các phương pháp này chỉ phát huy tác dụng khi đã xác định được đầy đủ và chính xác quyền hạn trách nhiệm của mỗi thành viên mỗi cấp trong hệ thống quản lý. Nếu ngược lại sẽ dẫn đến quan liêu, duy ý chí. Cần lưu ý là cơ chế cụ thể để thực hiện các phương pháp này trong thực tiễn là hệ thống kế hoạch kinh tế quốc dân.

Bản chất của **phương pháp kinh tế** là chủ thể quản lý chỉ tác động gián tiếp vào đối tượng quản lý nhằm tạo ra một cơ chế hướng dẫn đối tượng quản lý hoạt động mà không cần có sự tham gia trực tiếp của phương pháp hành chính và cơ quan hành chính.

Phương pháp kinh tế của quản lý còn được hiểu là tổng thể các biện pháp đảm bảo sử dụng hợp lý các quy luật kinh tế trong hoạt động kinh tế. Đặc trưng của các phương pháp này là sự tác động gián tiếp của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý thông qua các lợi ích kinh tế nhằm tạo ra một cơ chế hướng dẫn con người hành động theo quy luật kinh tế.

Phương pháp kinh tế lấy lợi ích kinh tế làm cơ sở, lấy đòn bẩy kinh tế làm công cụ.

Xu hướng chung là ngày càng mở rộng việc áp dụng phương pháp kinh tế trong quản lý. Các phương pháp kinh tế hoạt động tích cực, mạnh mẽ bao nhiêu thì chủ nghĩa bình quân càng giảm và trách nhiệm về kinh tế càng được xác định rõ bấy nhiêu. Việc áp dụng kết hợp hai phương pháp hành chính với kinh tế là hoàn toàn cần thiết. Hình 7.2 là sơ đồ vận dụng phương pháp kinh tế trong quản lý xây dựng.



Hình 7.3. Cơ cấu tổ chức bộ máy quản lý Nhà nước về kinh tế đối với ngành xây dựng

Để minh họa cho việc vận dụng phương pháp kinh tế trong quản lý xây dựng ta xét ví dụ sau đây. Giả sử rằng Nhà nước muốn giảm các hoạt động xây dựng trong một giai đoạn nào đó vì họ cho rằng đang có hiện tượng xây dựng tràn lan, rải rác, ứ đọng vốn và phương pháp kinh tế được lựa chọn để điều tiết hoạt động xây dựng. Phương pháp kinh tế không sử dụng các mệnh lệnh hành chính bắt buộc trong quản lý mà sử dụng các công cụ

kinh tế “đánh” vào lợi ích kinh tế của đối tượng quản lý nhằm dẫn chủ thể kinh tế hành động theo yêu cầu của lợi ích của bản thân họ và cũng là ý muốn của chủ thể quản lý - Nhà nước khi sử dụng phương pháp kinh tế. Lãi suất được kiểm chứng là một công cụ hữu hiệu để tác động vào lợi ích kinh tế của các chủ thể tham gia hoạt động xây dựng. Khi lãi suất tăng lên, nhu cầu đầu tư xây dựng của các chủ đầu tư giảm bởi họ phải chịu chi phí cao hơn cho một đồng vốn bỏ ra. Các công ty xây dựng cũng tăng giá xây dựng do phải chịu lãi suất cao khi vay vốn ngân hàng cho nhu cầu vốn hoạt động. Các yếu tố này sẽ làm giảm hoạt động xây dựng đúng như ý muốn của Nhà nước. Vì vậy trong trường hợp này, Ngân hàng Nhà nước sẽ đưa ra quyết định tăng lãi suất.

7.2.6. Tổ chức bộ máy quản lý hành chính Nhà nước trong xây dựng

Bộ máy quản lý có vai trò quan trọng trong hệ thống quản lý, nó quyết định hiệu quả của hệ thống quản lý. Theo nghĩa rộng, quản lý Nhà nước về kinh tế nói chung, quản lý ngành xây dựng nói riêng được thực hiện qua ba loại cơ quan là lập pháp, tư pháp và hành pháp. Theo nghĩa hẹp, hoạt động xây dựng chịu sự quản lý của các cơ quan hành pháp. Ở đây xem xét bộ máy quản lý Nhà nước về xây dựng theo nghĩa hẹp. Có thể mô tả cơ cấu bộ máy quản lý hành chính Nhà nước về xây dựng ở Việt nam như hình 7.3.

Trong sơ đồ hình 7.3 Chính phủ thống nhất quản lý Nhà nước về xây dựng trong phạm vi cả nước, Bộ Xây dựng chịu trách nhiệm trước Chính phủ thực hiện thống nhất quản lý Nhà nước về xây dựng. Các bộ có xây dựng chuyên ngành quản lý hoạt động xây dựng theo chuyên ngành mình. Có hai hệ thống quản lý xây dựng là quản lý Nhà nước về xây dựng theo ngành dọc và quản lý Nhà nước về xây dựng theo lãnh thổ. Cơ quan quản lý xây dựng ở địa phương chịu sự phụ thuộc hai chiều: trực thuộc Ủy ban nhân dân và chịu sự chỉ đạo về chuyên môn của cơ quan quản lý ngành trực tiếp (ví dụ: Bộ Xây dựng, Bộ GTVT...).

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy trình bày sự cần thiết và khái niệm, bản chất của quản lý Nhà nước về kinh tế. Nêu các điểm phân biệt giữa quản lý Nhà nước về kinh tế và quản trị kinh doanh của doanh nghiệp?
2. Trình bày những đặc điểm của ngành xây dựng đòi hỏi phải tăng cường vai trò quản lý của Nhà nước.
3. Trình bày mô hình (cách thức) quản lý Nhà nước đối với ngành xây dựng, ví dụ?
4. Mục đích, yêu cầu, nguyên tắc cơ bản của quản lý Nhà nước về xây dựng? Nội dung của quản lý Nhà nước về xây dựng.
5. Trình bày các công cụ và phương pháp chủ yếu của quản lý Nhà nước về xây dựng.

CHƯƠNG 8

ĐẦU TƯ

VÀ HIỆU QUẢ ĐẦU TƯ XÂY DỰNG

8.1. Khái niệm, vai trò, phân loại hoạt động đầu tư

8.2. Quá trình đầu tư

8.3. Hiệu quả đầu tư

8.4. Phương pháp xác định các chỉ tiêu hiệu quả

Câu hỏi ôn tập

Bài tập

8.1. KHÁI NIỆM, VAI TRÒ, PHÂN LOẠI HOẠT ĐỘNG ĐẦU TƯ

8.1.1. Khái niệm đầu tư

Đầu tư theo nghĩa rộng nhất của nó có thể hiểu như là một quá trình bỏ vốn (bao gồm tiền, nguồn lực, công nghệ) để đạt được mục đích hay tập hợp các mục đích nhất định nào đó. Mục tiêu cần đạt được của đầu tư có thể là mục tiêu chính trị, văn hoá, kinh tế, xã hội hay cũng có thể chỉ là mục tiêu nhân đạo... Hiện nay có rất nhiều khái niệm về đầu tư và mỗi quan điểm khác nhau, ở các lĩnh vực khác nhau lại có cách nhìn nhận không giống nhau về đầu tư.

Trong hoạt động kinh tế, đầu tư được biểu hiện cụ thể hơn và mang bản chất kinh tế hơn. Đó là quá trình bỏ vốn (tiền, nhân lực, nguyên vật liệu, công nghệ...) vào các hoạt động sản xuất, kinh doanh và dịch vụ nhằm mục đích thu lợi nhuận. Đây được xem là bản chất cơ bản của hoạt động đầu tư. Trong hoạt động kinh tế không có khái niệm đầu tư không vì lợi nhuận. Như vậy, có thể hiểu đầu tư là đưa một lượng vốn nhất định vào quá trình hoạt động kinh tế nhằm thu được một lượng lớn hơn sau một khoảng thời gian nhất định.

Sau đây là một số khái niệm cụ thể của vấn đề đầu tư.

- Theo quan điểm kinh tế: Đầu tư là việc bỏ vốn để tạo nên các tiềm lực và dự trữ cho sản xuất, kinh doanh và sinh hoạt. Các tài sản cố định được tạo nên trong quá trình đầu tư này tham gia vào nhiều chu kỳ sản xuất kế tiếp nhau, có khả năng tạo điều kiện thúc đẩy sự phát triển của một đối tượng nào đó.

- Theo quan điểm tài chính: Đầu tư là một chuỗi hành động chi tiền của chủ đầu tư và ngược lại chủ đầu tư sẽ nhận được một chuỗi thu tiền để đảm bảo hoàn vốn, đủ trang trải các chi phí và có lãi.

- Theo góc độ quản lý: Đầu tư là quá trình quản lý tổng hợp kinh doanh, cơ cấu tài sản nhằm mục đích sinh lời.

Tóm lại, đầu tư là quá trình bỏ vốn vào hoạt động trong các lĩnh vực kinh tế, xã hội ... để thu được các lợi ích dưới các hình thức khác nhau.

Hoạt động đầu tư thực hiện bằng cách tiến hành xây dựng các tài sản cố định gọi là đầu tư xây dựng cơ bản. Ở đây xây dựng được coi như là một phương tiện để đạt được mục đích đầu tư. Quá trình đầu tư cơ bản là toàn bộ các hoạt động của chủ đầu tư từ khi bỏ vốn đến khi thu được kết quả thông qua việc tạo ra và đưa vào hoạt động các tài sản cố định. Quá trình đầu tư cơ bản là toàn bộ các hoạt động để chuyển vốn đầu tư dưới dạng tiền tệ sang tài sản phục vụ mục đích đầu tư. Mục đích của hoạt động xây dựng cơ bản là tạo ra được các tài sản có năng lực sản xuất hoặc phục vụ phù hợp với mục đích đầu tư.

8.1.2. Vai trò của đầu tư

Trong quá trình phát triển của xã hội đòi hỏi phải mở rộng quy mô của sản xuất nhằm thoả mãn nhu cầu không ngừng tăng lên về vật chất và tinh thần. Để đáp ứng được nhu cầu đó thì cơ sở vật chất kỹ thuật của các ngành kinh tế luôn luôn cần sự bù đắp và hoàn thiện mở rộng thông qua hoạt động đầu tư cơ bản.

Hoạt động đầu tư cơ bản có vai trò rất quan trọng, có ý nghĩa quyết định đến quy mô xây dựng và tốc độ phát triển cơ sở vật chất, kỹ thuật của toàn bộ nền kinh tế quốc dân và từng ngành kinh tế.

8.1.3. Phân loại các hoạt động đầu tư

F Theo đối tượng đầu tư.

- Đầu tư cho các đối tượng vật chất để khai thác cho sản xuất và cho các lĩnh vực hoạt động khác (đầu tư trực tiếp).

- Đầu tư tài chính.

F Theo chủ đầu tư.

- Chủ đầu tư là Nhà nước (đầu tư cho các công trình cơ sở hạ tầng kinh tế và xã hội do vốn của Nhà nước).

- Chủ đầu tư là các doanh nghiệp (các doanh nghiệp Nhà nước, ngoài Nhà nước, độc lập và liên doanh, trong nước và ngoài nước).

- Chủ đầu tư là các cá thể riêng lẻ.

F Theo nguồn vốn:

- Vốn từ ngân sách Nhà nước.

- Vốn tín dụng ưu đãi, từ ngân sách Nhà nước.

- Vốn hỗ trợ và phát triển chính thức (ODA).

- Vốn tín dụng thương mại.

- Vốn tự huy động từ các doanh nghiệp Nhà nước.

- Vốn hợp tác liên doanh với nước ngoài của các doanh nghiệp Nhà nước.

- Vốn đóng góp của nhân dân vào các công trình phúc lợi công cộng.

- Vốn của các tổ chức ngoài quốc doanh và của dân.

- Vốn đầu tư trực tiếp của nước ngoài.

F Theo cơ cấu đầu tư.

- Đầu tư theo các ngành kinh tế.

- Đầu tư theo các vùng lãnh thổ.

- Đầu tư theo các thành phần kinh tế.

F Theo góc độ tái sản xuất tài sản cố định:

- Đầu tư mới (xây dựng, mua sắm tài sản cố định loại mới).

- Đầu tư lại (thay thế, cải tạo tài sản cố định hiện có).

F Theo góc độ trình độ kỹ thuật:

- Đầu tư theo chiều rộng và đầu tư theo chiều sâu.

- Đầu tư theo tỷ trọng vốn đầu tư cho các thành phần mua sắm thiết bị, xây lắp và chi phí đầu tư khác.

F Theo thời đoạn kế hoạch:

- Đầu tư ngắn hạn.

- Đầu tư trung hạn.

- Đầu tư dài hạn.

F Theo tính chất và quy mô của dự án: Gồm ba nhóm A, B, C.

8.2. QUÁ TRÌNH ĐẦU TƯ

8.2.1. Quá trình đầu tư theo góc độ quản lý vĩ mô của Nhà nước

Quá trình đầu tư theo góc độ quản lý vĩ mô của Nhà nước bao gồm các vấn đề sau:

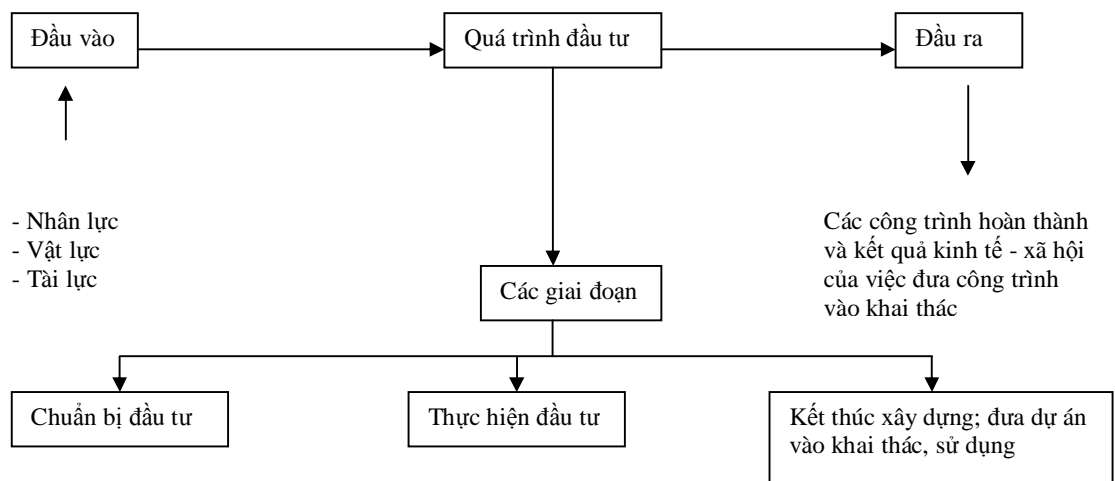
- Xác định định hướng kinh tế - chính trị của đất nước.
- Xác định chiến lược phát triển kinh tế - xã hội và các kế hoạch định hướng phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.
- Xây dựng chiến lược định hướng và quy hoạch tổng thể định hướng cho đầu tư.
- Xây dựng, bổ sung luật pháp và các chính sách có liên quan đến đầu tư.
- Hướng dẫn và kiểm tra các doanh nghiệp lập và thực hiện các dự án đầu tư.
- Tổ chức thẩm định và duyệt các dự án đầu tư.
- Tổng kết và rút kinh nghiệm.

8.2.2. Quá trình đầu tư ở các doanh nghiệp

8.2.2.1. Quá trình đầu tư theo góc độ quản lý doanh nghiệp tổng thể

Quá trình đầu tư theo góc độ quản lý doanh nghiệp tổng thể bao gồm các nội dung sau:

- Điều tra tình hình nhu cầu về sản phẩm của thị trường.
- Xác định năng lực chủ quan của doanh nghiệp về mọi mặt nhất là công suất sản xuất và năng lực dịch vụ.
- Xây dựng chiến lược kinh doanh tổng thể, đặc biệt là chiến lược phát triển sản phẩm hoặc dịch vụ có liên quan đến hoạt động đầu tư của doanh nghiệp.
- Xây dựng chiến lược đầu tư tổng thể.
- Lập dự án đầu tư cho các đối tượng riêng lẻ.
- Tổ chức thực hiện các dự án và các biện pháp kiểm tra, điều chỉnh.
- Tổng kết, rút kinh nghiệm để áp dụng cho kỳ kế hoạch tiếp theo.



Hình 8.1. Nội dung của quá trình đầu tư và xây dựng

8.2.2.2. Các giai đoạn đầu tư cho một dự án

Theo nghị định của Chính phủ về việc ban hành quy chế quản lý đầu tư và xây dựng (ban hành kèm theo Nghị định số 52/1999/NĐ-CP ngày 08/07/1999). Trình tự đầu tư và xây dựng gồm 3 giai đoạn sau:

- Chuẩn bị đầu tư.
- Thực hiện đầu tư.
- Kết thúc xây dựng đưa dự án vào khai thác sử dụng.

Giai đoạn chuẩn bị đầu tư

Giai đoạn này tạo tiền đề và quyết định sự thành công hay thất bại của các giai đoạn sau. Trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư vấn đề chất lượng, sự chính xác của các kết quả nghiên cứu, việc tính toán và lập dự toán là quan trọng nhất. Tổng chi phí cho giai đoạn chuẩn bị đầu tư chiếm 0,5 đến 15% vốn đầu tư. Thực hiện tốt công tác chuẩn bị đầu tư sẽ tạo tiền đề cho các giai đoạn tiếp theo đạt hiệu quả kinh tế (đúng tiến độ, tránh phá đi làm lại, tránh các chi phí không cần thiết), tạo điều kiện cho quá trình hoạt động của dự án được thuận lợi, nhanh chóng thu hồi vốn đầu tư và có lãi. Tất cả các công trình dự định đầu tư đều phải trải qua giai đoạn chuẩn bị đầu tư và chuẩn bị chu đáo các công tác sau đây:

- 1 - Nghiên cứu sự cần thiết phải đầu tư và quy mô đầu tư xây dựng công trình.
- 2 - Tiếp xúc thăm dò thị trường trong nước hoặc ngoài nước để tìm nguồn cung ứng vật tư, thiết bị tiêu thụ sản phẩm, khả năng có thể huy động các nguồn vốn để đầu tư và lựa chọn hình thức đầu tư.
- 3 - Điều tra khảo sát, chọn địa điểm xây dựng.
- 4 - Lập dự án đầu tư.
- 5 - Gửi hồ sơ dự án và các văn bản trình đến người có thẩm quyền quyết định đầu tư, tổ chức cho vay vốn đầu tư và cơ quan thẩm định dự án.

Giai đoạn này kết thúc khi nhận được văn bản Quyết định đầu tư nếu đây là đầu tư của Nhà nước hoặc văn bản Giấy phép đầu tư nếu đây là đầu tư của các thành phần kinh tế khác.

Giai đoạn thực hiện đầu tư

Dự án được thực hiện phải đảm bảo hiệu quả đầu tư sao cho thời gian là ngắn nhất, chi phí là nhỏ nhất và đạt được hiệu quả cao nhất. Trong giai đoạn này chi phí phải bỏ ra từ 85% ÷ 99% vốn đầu tư và ứ đọng trong suốt những năm thực hiện đầu tư. Do đó việc rút ngắn thời gian là vấn đề quan trọng và cần thiết nhằm hạn chế các thiệt hại như việc ứ đọng vốn, hư hỏng vật liệu do thời tiết hoặc thi công dở dang... Thời gian thực hiện đầu tư phụ thuộc rất nhiều vào công tác chuẩn bị đầu tư, vào việc quản lý thực hiện đầu tư và quản lý thực hiện các hoạt động khác có liên quan trực tiếp đến kết quả của quá trình thực hiện đầu tư. Giai đoạn thực hiện đầu tư giữ vai trò quyết định trong việc thực hiện quá trình đầu tư nhằm vật chất hoá vốn đầu tư thành tài sản cố định cho nền kinh tế quốc dân.

Ở giai đoạn này trước hết phải làm tốt *công tác chuẩn bị xây dựng*.

Chủ đầu tư có trách nhiệm:

- 6 - Xin giao đất hoặc thuê đất theo quy định của Nhà nước.
- 7 - Xin giấy phép xây dựng và giấy phép khai thác tài nguyên.

- 8 - Chuẩn bị mặt bằng xây dựng.
- 9 - Mua sắm thiết bị và công nghệ.
- 10 - Tổ chức tuyển chọn tư vấn khảo sát, thiết kế, giám định kỹ thuật và chất lượng công trình.
- 11 - Thẩm định và phê duyệt thiết kế kỹ thuật, tổng dự toán.
- 12 - Tổ chức dẫn thầu mua sắm thiết bị, thi công xây lắp công trình.
- 13 - Ký kết hợp đồng với nhà thầu để thực hiện dự án..

Các tổ chức xây lắp có trách nhiệm:

14 - Chuẩn bị các điều kiện cho thi công xây lắp. San lấp mặt bằng xây dựng điện, nước, công xưởng kho tàng, bến cảng, đường sá, lán trại và công trình tạm phục vụ thi công, chuẩn bị vật liệu xây dựng v.v...

15 - Chuẩn bị xây dựng những công trình liên quan trực tiếp.

16 - Bước công việc tiếp theo của giai đoạn thực hiện đầu tư là tiến hành *thi công xây lắp công trình* theo đúng thiết kế, dự toán và tổng tiến độ được duyệt.

Trong bước công việc này các cơ quan, các bên đối tác có liên quan đến việc xây lắp công trình phải thực hiện đầy đủ trách nhiệm của mình, cụ thể là:

17 - Chủ đầu tư có nhiệm vụ theo dõi, kiểm tra việc thực hiện các hợp đồng.

18 - Các nhà tư vấn có trách nhiệm giám định kỹ thuật và chất lượng công trình theo đúng chức năng và hợp đồng đã ký kết.

19 - Các nhà thầu phải thực hiện đúng tiến độ và chất lượng xây dựng công trình như đã ghi trong hợp đồng.

Yêu cầu quan trọng nhất đối với các công tác thi công xây lắp là đưa công trình vào khai thác, sử dụng đồng bộ, hoàn chỉnh, đúng thời hạn quy định theo tổng tiến độ, đảm bảo chất lượng và hạ giá thành xây lắp.

Giai đoạn kết thúc xây dựng đưa công trình vào khai thác sử dụng

Giai đoạn vận hành các kết quả của giai đoạn thực hiện đầu tư nhằm đạt được mục tiêu của dự án. Nếu các kết quả của giai đoạn thực hiện đầu tư tạo thành đảm bảo tính đồng bộ, chất lượng tốt, đúng tiến độ, tại địa điểm thích hợp với quy mô tối ưu thì hiệu quả hoạt động của các kết quả này và mục tiêu của dự án chỉ còn phụ thuộc trực tiếp vào việc tổ chức quản lý hoạt động các kết cấu đầu tư. Thực hiện tốt giai đoạn chuẩn bị đầu tư và thực hiện đầu tư sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tổ chức quản lý, khai thác. Nội dung công việc của giai đoạn kết thúc xây dựng đưa công trình vào khai thác sử dụng bao gồm:

- 20 - Nghiệm thu, bàn giao công trình.
- 21 - Thực hiện việc kết thúc xây dựng.
- 22 - Vận hành công trình, và hướng dẫn sử dụng công trình.
- 23 - Bảo hành công trình.
- 24 - Quyết toán vốn đầu tư.
- 25 - Phê duyệt quyết toán.

Công trình chỉ được bàn giao toàn bộ cho người sử dụng khi đã xây lắp hoàn chỉnh theo thiết kế được duyệt và nghiệm thu đạt chất lượng. Hồ sơ bàn giao phải đầy đủ theo quy định và phải được nộp lưu trữ theo các quy định pháp luật về lưu trữ Nhà nước.

Nghĩa vụ thực hiện hợp đồng xây dựng chỉ được chấm dứt hoàn toàn khi hết thời hạn bảo hành công trình.

Sau khi nhận bàn giao công trình chủ đầu tư có trách nhiệm khai thác, sử dụng đầy đủ năng lực công trình, hoàn thiện tổ chức và phương pháp quản lý nhằm phát huy đầy đủ các chỉ tiêu kinh tế - kỹ thuật đã đề ra trong dự án.

8.3. HIỆU QUẢ ĐẦU TƯ

8.3.1. Khái niệm, phân loại hiệu quả

8.3.1.1. Khái niệm hiệu quả

Hiệu quả là thuật ngữ dùng để chỉ mối quan hệ giữa kết quả thực hiện các mục tiêu hoạt động của chủ thể và chi phí mà chủ thể bỏ ra để có kết quả đó trong những điều kiện nhất định.

Đối với một dự án hiệu quả có thể định nghĩa như sau:

Hiệu quả của một dự án đầu tư là toàn bộ mục tiêu đề ra của dự án được đặc trưng bằng các tiêu thức có tính chất định tính thể hiện ở các loại hiệu quả cần đạt được và bằng các chỉ tiêu định lượng thể hiện quan hệ giữa chi phí đã bỏ ra và kết quả đạt được theo mục tiêu của dự án.

Hiệu quả tuyệt đối:

$$E = K - C \quad (8.1)$$

Hiệu quả tương đối:

$$E = \frac{K}{C} \quad (8.2)$$

trong các công thức 8.1 và 8.2:

- K là kết quả nhận được theo hướng mục tiêu đo bằng các đơn vị khác nhau;
- C là chi phí bỏ ra, đo bằng đơn vị tương ứng;
- E là hiệu quả.

Hiệu quả là chỉ tiêu dùng để phân tích, đánh giá và lựa chọn các phương án hành động.

8.3.1.2. Phân loại hiệu quả

1. Theo lĩnh vực hoạt động

- Hiệu quả kinh tế (ở cấp doanh nghiệp thường gọi là hiệu quả tài chính), ví dụ như tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp, tăng mức thu Ngân sách cho Nhà nước, đẩy mạnh tốc độ phát triển kinh tế quốc dân...
- Hiệu quả kỹ thuật.
- Hiệu quả xã hội: góp phần nâng cao mức sống dân cư, giải quyết nạn thất nghiệp, bảo vệ môi trường...
- Hiệu quả quốc phòng.

2. Theo quan điểm lợi ích

- Hiệu quả đem lại cho doanh nghiệp (trong phân tích dự án thường gọi là hiệu quả tài chính).
- Hiệu quả đem lại cho Nhà nước và cộng đồng (trong phân tích dự án thường gọi là hiệu quả kinh tế - xã hội).

3. Theo phạm vi tác động

- Hiệu quả toàn cục thể hiện lợi ích chung của một quốc gia, một cộng đồng nào đó. Nếu xét trong phạm vi một doanh nghiệp thì đó là hiệu quả mang lại cho toàn bộ doanh nghiệp.
- Hiệu quả bộ phận thể hiện lợi ích của một bộ phận nào đó nằm trong quốc gia hay cộng đồng hoặc của một đơn vị nào đó trong doanh nghiệp.

Hiệu quả toàn cục và hiệu quả bộ phận có thể thống nhất với nhau, nhưng chúng cũng có thể có mâu thuẫn với nhau, vì vậy cần có sự quản lý chung.

4. Theo tiêu chí thời gian

- Hiệu quả trước mắt.
- Hiệu quả lâu dài.

5. Theo mức độ phát sinh

- Hiệu quả trực tiếp.
- Hiệu quả gián tiếp.

6. Theo cách tính toán

- Hiệu quả tuyệt đối, hiệu quả tương đối.
- Hiệu quả tính cho một thời đoạn, hiệu quả tính cho cả đời dự án.

8.3.2. Tiêu chuẩn cơ bản của hiệu quả

8.3.2.1. Tiêu chuẩn cơ bản của hiệu quả tài chính: lợi nhuận

Các mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp thường là:

- chi phí nhỏ nhất, lợi nhuận cao nhất;
- chiếm lĩnh thị trường hoặc đạt được lượng hàng bán ra lớn nhất;
- cực đại tài sản của các cổ đông tính theo giá thị trường;
- chất lượng phục vụ khách hàng;
- duy trì sự tồn tại của doanh nghiệp, tránh bị phá sản;
- ổn định nội bộ...

Tại một thời điểm nhất định, một doanh nghiệp có thể có một hay nhiều mục tiêu. Các mục tiêu này có thể thay đổi theo thời gian nhưng tựu trung lại thì mục tiêu cơ bản quyết định hoạt động của doanh nghiệp là lợi nhuận và sự ổn định.

8.3.2.2. Tiêu chuẩn cơ bản của hiệu quả kinh tế - xã hội: giá trị gia tăng

Các mục tiêu cơ bản của mọi hoạt động kinh tế - xã hội thường là:

- tăng thu nhập quốc dân;
- tạo công ăn việc làm;
- công bằng xã hội, phúc lợi công cộng dài hạn;

- bảo vệ môi trường, bảo vệ tài nguyên;
- bảo đảm quốc phòng, an ninh...

Như vậy, quá trình phát triển kinh tế là một quá trình đa mục tiêu: kinh tế, chính trị, xã hội, sinh thái... Các mục tiêu này có quan hệ qua lại với nhau một cách chặt chẽ và phức tạp, đôi khi có mâu thuẫn. Nét đặc trưng của những mục tiêu này là tính động, tính hài hoà, tính xung khắc và tính bổ sung lẫn nhau. Chúng thường được thể hiện rõ ràng trong kế hoạch và các văn bản liên quan về phát triển kinh tế đất nước.

Sự đóng góp của doanh nghiệp vào việc thực hiện các mục tiêu xã hội hình thành khái niệm hiệu quả kinh tế - xã hội. Đối với doanh nghiệp hay chủ đầu tư, lợi nhuận cao và ổn định là tiêu chuẩn cơ bản, là mục tiêu bao trùm. Nhưng đối với xã hội, lợi nhuận mà doanh nghiệp thu được chưa phản ánh đầy đủ lợi ích của xã hội.

Trước hết, lợi nhuận chỉ bao hàm một phần giá trị mới sáng tạo ra trong doanh nghiệp mà xã hội thì quan tâm đến toàn bộ giá trị đó. Giá trị mới sáng tạo ra trong doanh nghiệp bao gồm toàn bộ giá trị thặng dư xã hội và tiền lương.

Theo quan điểm lợi ích của doanh nghiệp thì lương là đầu vào, là chi phí. Nhưng theo quan điểm xã hội, lương lại là một bộ phận của thu nhập quốc dân. Quỹ lương của các doanh nghiệp càng lớn, sức mua hàng của người dân càng cao hay nói khác đi, phúc lợi quốc dân càng cao.

Thặng dư xã hội là phần giá trị gia tăng được phân phối thông qua các kênh khác nhau của cơ chế phân phối quốc gia: thuế được đưa vào kho bạc Nhà nước; lợi nhuận thuần tuý được để lại cho doanh nghiệp; lãi vay vốn được trả cho các ngân hàng và tổ chức tài chính. Một bộ phận của thặng dư xã hội lại được sử dụng cho tiêu dùng cá nhân và xã hội.

Toàn bộ giá trị thặng dư xã hội và tiền lương được gọi là giá trị gia tăng. Giá trị gia tăng là biểu hiện của thu nhập quốc dân trong doanh nghiệp. Thông qua giá trị gia tăng có thể đánh giá sự đóng góp của doanh nghiệp vào việc thực hiện mục tiêu tăng thu nhập quốc dân của toàn xã hội.

Thứ hai, lợi nhuận được xem là chỉ tiêu hiệu quả trực tiếp, trong khi đó, xã hội còn quan tâm đến cả hiệu quả gián tiếp do doanh nghiệp tạo ra. Những vấn đề về môi trường, phân phối thu nhập, tạo công ăn việc làm... không được phân tích khi xác định hiệu quả tài chính nhưng lại không thể thiếu trong khi phân tích kinh tế xã hội.

Mục tiêu chiến lược có tính chất nền tảng của đường lối phát triển quốc gia của bất kỳ nước nào cũng là nâng cao mức sống hiện tại của nhân dân và cấp vốn đầu tư nhằm đẩy mạnh tốc độ tăng trưởng kinh tế, tăng tiêu dùng trong tương lai. Thu nhập quốc dân là nguồn duy nhất để tăng cả tiêu dùng và tích lũy (tiêu dùng trong tương lai). Đây là thước đo định lượng cơ bản của trình độ và tốc độ tăng phúc lợi quốc dân. Mức thu nhập quốc dân được coi là biểu tượng cho phúc lợi xã hội, phản ánh cả nguồn lực của đất nước và mức độ thỏa mãn các nhu cầu và nguyện vọng cơ bản của nhân dân. Vì lý do đó, mục tiêu cơ bản cuối cùng của các hoạt động kinh tế trong một quốc gia chính là đóng góp càng nhiều càng tốt vào thu nhập quốc dân. Tóm lại, tiêu chuẩn cơ bản của hiệu quả kinh tế - xã hội của hoạt động doanh nghiệp là giá trị gia tăng.

8.3.3. Các nguyên tắc xác định hiệu quả

1. Nguyên tắc về mối quan hệ giữa mục tiêu và tiêu chuẩn hiệu quả

Tiêu chuẩn hiệu quả được quy định trên cơ sở mục tiêu. Mục tiêu khác nhau thì tiêu chuẩn hiệu quả khác nhau, mục tiêu thay đổi thì tiêu chuẩn hiệu quả thay đổi. Mọi phân

tích hiệu quả phải luôn luôn dựa trên cơ sở phân tích mục tiêu. Phương án có hiệu quả cao nhất khi nó đóng góp nhiều nhất cho việc thực hiện các mục tiêu đặt ra với chi phí thấp nhất.

2. Nguyên tắc về sự thống nhất lợi ích

Một dự án muốn thành công phải kết hợp được các lợi ích của xã hội - tập thể (của doanh nghiệp) - cá nhân, kết hợp được lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài, lợi ích vật chất và lợi ích tinh thần...

3. Nguyên tắc về tính chính xác và tính khoa học

4. Nguyên tắc về tính đơn giản và tính thực tế

Hiệu quả phải được tính toán bằng các phương pháp và trên cơ sở các số liệu thông tin thực tế, đơn giản và dễ hiểu.

8.3.4. Các hiệu quả kinh tế cơ bản của một dự án đầu tư xây dựng giao thông

Các dự án đầu tư xây dựng giao thông phần lớn là do Nhà nước đầu tư. Trong trường hợp này, hiệu quả kinh tế chủ yếu là các lợi ích xã hội, là các lợi ích mà những người sử dụng, khai thác dự án được hưởng.

Ví dụ với một dự án xây dựng và cải tạo đường giao thông thì các loại lợi ích chủ yếu và những đối tượng được hưởng lợi là:

- Ngành giao thông vận tải (chủ xe chạy trên đường) được hưởng lợi thông qua việc giảm chi phí vận chuyển, tăng khối lượng vận chuyển dưới các hình thức như: tăng bình thường, tăng do tuyến đường mới hấp dẫn hơn, tăng do có loại phương tiện vận tải mới có thể chạy được.
- Hành khách và những người có hàng hoá thuê chở thông qua việc giảm cước phí, giảm thời gian đi đường v.v...
- Tạo điều kiện cho các ngành sản xuất - kinh doanh hiện có phát triển sản xuất và làm xuất hiện các ngành sản xuất mới.
- Tạo điều kiện phát triển các mặt văn hoá, xã hội khác.
- Giảm tai nạn giao thông, tăng cường an ninh xã hội.
- Giảm thiểu ô nhiễm môi trường.
- Nhà nước được thu nhập thêm cho ngân sách (thông qua lệ phí giao thông) và có điều kiện thuận lợi hơn trong quản lý đất nước. Những lợi ích này cũng để phục vụ xã hội.

8.4. PHƯƠNG PHÁP XÁC ĐỊNH CÁC CHỈ TIÊU HIỆU QUẢ

8.4.1. Giá trị của tiền tệ theo thời gian

Hiệu quả kinh tế của cùng một số vốn bỏ ra ở các thời điểm khác nhau sẽ khác nhau. Do đó ta không thể cộng dồn các khoản chi phí bỏ ra ở các thời điểm khác nhau một cách trực tiếp, trừ trường hợp khoảng cách thời gian lớn không đáng kể hay các tính toán mang tính chất gần đúng.

Vấn đề tính toán tính chất thời gian của vốn đầu tư nảy sinh từ thực tế là trong xây dựng có thể tiến hành theo giai đoạn hoặc phải có vốn đầu tư bổ sung theo giai đoạn để đảm bảo khối lượng công tác tăng lên, hoặc là trong trường hợp phải so sánh các phương án có thời hạn xây dựng khác nhau, hoặc sự phân bổ vốn đầu tư cho các năm xây dựng

khác nhau.

Tính chất thời gian của vốn đầu tư được quyết định bởi 3 yếu tố:

- chi phí đền bù lạm phát (hiện nay trong một nền kinh tế ổn định cũng tồn tại lạm phát, được gọi là lạm phát dự kiến, nó không ảnh hưởng đến GDP vì cả giá cả và tiền lương cùng tăng).
- chi phí cho các yếu tố ngẫu nhiên có thể xảy ra theo thời gian, thường là sự thể hiện kết quả điều tiết vĩ mô của Nhà nước.
- chi phí cơ hội do sử dụng tiền vào hoạt động này mà không sử dụng vào hoạt động khác.

Cơ sở của việc tính toán đến yếu tố thời gian là quan niệm cho rằng trong nền kinh tế thị trường đồng tiền luôn luôn phải được sử dụng có lời với một lãi suất nhất định. Nếu đồng tiền không được sử dụng thì phải coi đó là một thiệt hại do ứ đọng vốn và cũng phải tính đến khi phân tích phương án.

8.4.1.1. Khái niệm suất chiết khấu

Để quy đổi những lượng tiền phát sinh tại các thời điểm khác nhau về cùng một thời điểm người ta dùng “suất chiết khấu”.

Suất chiết khấu là lãi suất dùng để tích lũy dòng tiền quá khứ hoặc chiết giảm dòng tiền tương lai về giá trị hiện tại tương đương.

Lãi suất là tỷ lệ phần trăm của lượng tiền lãi thu được trong một đơn vị thời gian so với vốn gốc. Người ta phân biệt lãi suất đơn và lãi suất ghép:

- Lãi suất đơn sử dụng khi tiền lãi chỉ được tính đối với vốn gốc, không tính đến khả năng sinh lãi thêm của các khoản lãi phát sinh tại các thời đoạn trước (lãi mẹ không đẻ lãi con).
- Lãi suất ghép có tính đến khả năng sinh lãi của các khoản lãi phát sinh tại các thời đoạn trước (lãi mẹ đẻ lãi con).

Suất chiết khấu là một dạng lãi ghép.

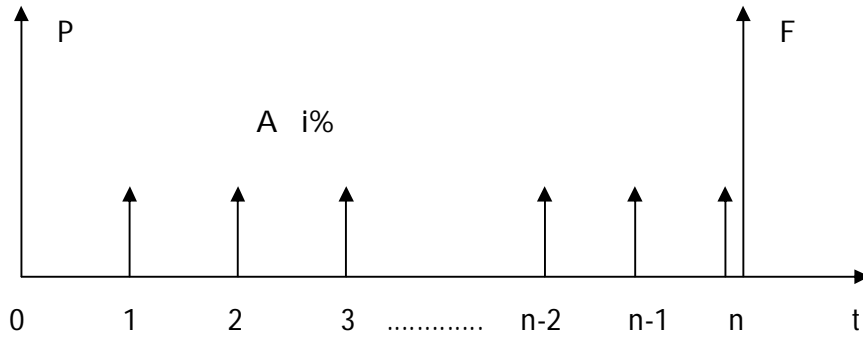
Suất chiết khấu thường được thể hiện dưới dạng % và do không biết trước nó có thể thay đổi theo hướng nào nên trong tất cả các đánh giá, thông thường người ta coi nó là cố định.

8.4.1.2. Các công thức quy đổi dòng tiền

Trong phân tích, các ký hiệu sau đây thường được sử dụng:

- P - Giá trị hoặc tổng số tiền ở một mốc thời gian quy ước nào đó được gọi là hiện tại.
- F - Giá trị hoặc tổng số tiền ở một mốc thời gian quy ước nào đó được gọi là tương lai.
- A - Một chuỗi các giá trị tiền tệ có trị số bằng nhau và phát sinh đều đặn tại cuối các thời đoạn, nghĩa là phát sinh từ thời điểm thứ 1.
- n - Số thời đoạn (năm, tháng).
- i - Lãi suất trong một thời đoạn tính lãi, thường biểu thị theo %.

Các dòng tiền tệ được biểu diễn như trên hình sau:



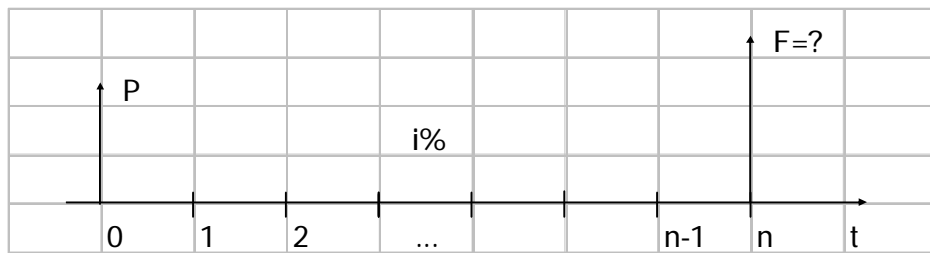
Theo đó, ta có thể lập các công thức biểu thị sự liên quan giữa các đại lượng P, F, A:

8.4.1.2.1. Quan hệ P và F

Một người gửi vào một tài khoản tại thời điểm hiện tại một lượng tiền là P. Biết lãi suất của tài khoản là $i\%/năm$. Hãy cho biết sau n năm người này sẽ có một lượng tiền F là bao nhiêu?

Tại thời điểm 1, người đó có lượng tiền cả vốn lẫn lãi là: $P + P.i = P(1+i)$

Tại thời điểm 2, người đó có lượng tiền cả vốn lẫn lãi là: $P(1+i) + P(1+i)i = P(1+i)^2$



Tương tự như trên, tại thời điểm n (hay cuối thời đoạn n) người đó có một lượng tiền là:

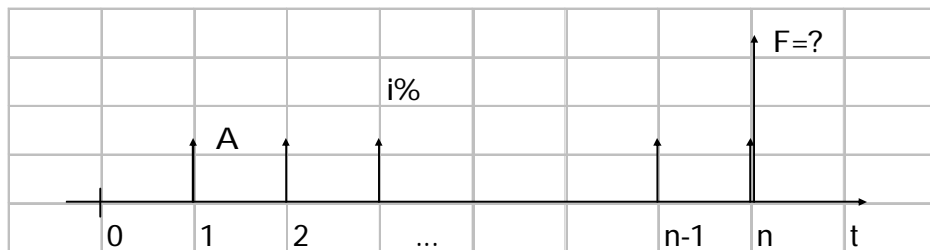
$$F = P(1 + i)^n \tag{8.3}$$

Ngược lại, nếu người đó muốn có một lượng tiền F tại năm thứ n thì ngay bây giờ người đó phải gửi vào tài khoản trên một lượng tiền P có thể tính được theo công thức sau:

$$P = F \frac{1}{(1+i)^n} \tag{8.4}$$

8.4.1.2.2. Quan hệ A và F

Cứ cuối mỗi năm, một người gửi một lượng tiền bằng nhau và bằng A vào một tài khoản có lãi suất là $i\%/năm$. Hãy cho biết đến hết năm thứ n người đó có một lượng tiền F bằng bao nhiêu trong tài khoản của mình?



Trị số A ở thời điểm 1 quy đổi về thời điểm cuối n có giá trị tương đương là:

$$A(1+i)^{n-1}$$

Trị số A ở thời điểm 2 quy đổi về thời điểm cuối n có giá trị tương đương là:

$$A(1+i)^{n-2}$$

Tương tự như trên với các trị số A khác. (Trị số A ở thời điểm n có giá trị tương đương chính bằng A.)

Vậy giá trị tương lai của chuỗi tiền tệ đều A bằng:

$$F = A(1+i)^{n-1} + A(1+i)^{n-2} + \dots + A(1+i) + A$$

$$\Rightarrow F = A[(1+i)^{n-1} + (1+i)^{n-2} + \dots + (1+i) + 1]$$

Từ đó rút ra:

$$F = A \frac{(1+i)^n - 1}{i} \quad (8.5)$$

Ngược lại, muốn sau n năm có một lượng tiền là F thì cuối mỗi năm, người đó phải gửi vào tài khoản nêu trên một lượng tiền A được tính theo công thức sau:

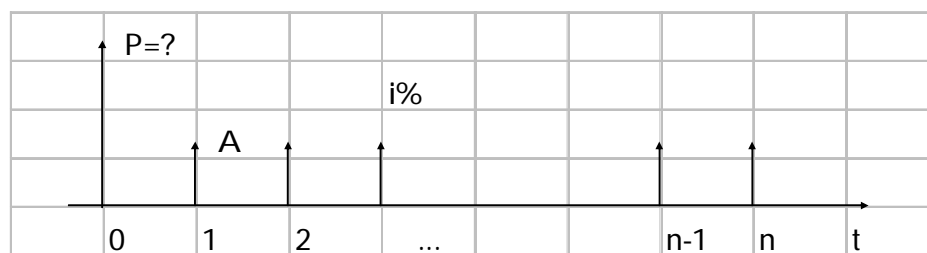
$$A = F \frac{i}{(1+i)^n - 1} \quad (8.6)$$

8.4.1.2.3. Quan hệ A và P

Một người, ngay bây giờ, có thể mua một tài sản có giá trị P bằng bao nhiêu theo phương thức trả góp trong vòng n năm, nếu biết rằng mỗi năm người đó có thể trả một lượng tiền là A và lãi suất tính toán của hãng bán trả góp là i%/năm.

Từ công thức 8.4 và công thức 8.5 ta có:

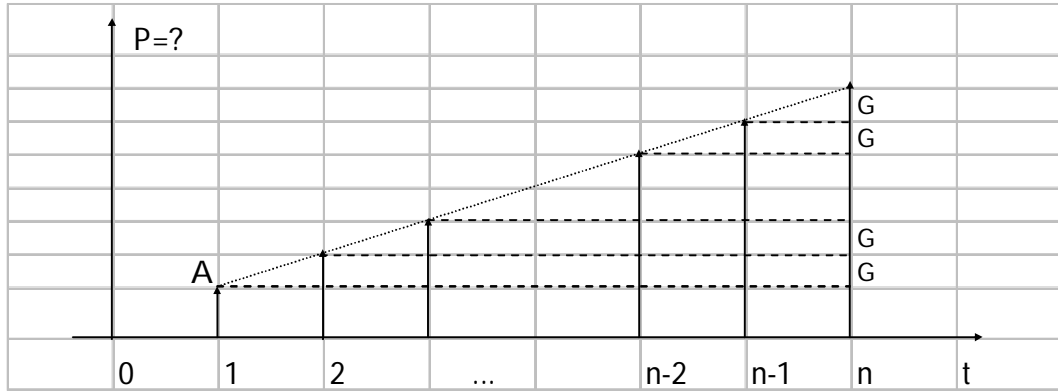
$$P = A \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} \quad (8.7)$$



Ngược lại, nếu mua một tài sản có giá trị là P tại thời điểm hiện tại theo phương thức trả góp trong vòng n năm thì lượng tiền phải trả góp hàng năm là:

$$A = P \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \quad (8.8)$$

1. Trường hợp chuỗi tiền tệ A tăng (hoặc giảm) đều mỗi năm một lượng là G



$$P = A \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} + \frac{G}{i} \left[\frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} - \frac{n}{(1+i)^n} \right] \quad (8.9)$$

$$F = A \frac{(1+i)^n - 1}{i} + \frac{G}{i} \left[\frac{(1+i)^n - 1}{i} - n \right] \quad (8.10)$$

2. Trường hợp chuỗi tiền tệ A tăng theo qui luật hàm số mũ với hệ số tăng trưởng q

Giá trị A_t phát sinh tại thời điểm t có thể tính theo công thức sau:

$$A_t = A_1(1+q)^{t-1} \quad (8.11)$$

Gọi $A_1 = A$, ta có thể tính P theo 2 trường hợp:

*Nếu $q \neq i$:

$$P = \frac{A}{1+i} \sum_{t=1}^n \left(\frac{1+q}{1+i} \right)^{t-1} = \frac{A}{q-i} \frac{(1+q)^n - (1+i)^n}{(1+i)^n} \quad (8.12)$$

*Nếu $q = i$:

$$P = \frac{n.A}{1+i} \quad (8.13)$$

8.4.2. Xác định các chỉ tiêu hiệu quả và đánh giá dự án

8.4.2.1. Nhóm chỉ tiêu tĩnh

8.4.2.1.1. Chỉ tiêu chi phí cho một đơn vị sản phẩm C_d

Chỉ tiêu này được xác định bằng tỉ số giữa chi phí về vốn cố định và vốn lưu động trong một năm trên số lượng sản phẩm trong năm của dự án, phương án nào có chi phí cho một đơn vị sản phẩm nhỏ nhất là phương án tốt nhất:

$$C_d = \frac{1}{N} \left(\frac{V.i}{2} + C_n \right) \quad (8.14)$$

trong đó:

N - năng suất hàng năm;

V- vốn đầu tư cho TSCĐ;

- i- suất chiết khấu;
- C_n - chi phí sản xuất hàng năm.

8.4.2.1.2. Chỉ tiêu lợi nhuận tính cho một đơn vị sản phẩm L_d

Chỉ tiêu này được xác định bằng giá bán 1 đơn vị sản phẩm G_d trừ đi chi phí tính cho một đơn vị sản phẩm C_d . Phương án nào có chỉ tiêu lợi nhuận tính cho một đơn vị sản phẩm lớn nhất là phương án tốt nhất:

$$L_d = G_d - C_d \quad (8.15)$$

8.4.2.1.3. Chỉ tiêu mức doanh lợi của đồng vốn đầu tư D

Chỉ tiêu này được xác định bằng tỷ số mà tử số là lợi nhuận của một năm hoạt động của dự án L và mẫu số là tổng chi phí đầu tư của dự án. Phương án nào có chỉ tiêu này lớn nhất là phương án tốt nhất:

$$D = \frac{L}{V_0 + \frac{V_m}{2}} \quad (8.16)$$

trong đó:

- V_0 - vốn đầu tư cho TSCĐ loại ít hao mòn;
- V_m - vốn đầu tư cho TSCĐ loại hao mòn nhanh.

8.4.2.1.4. Chỉ tiêu thời hạn thu hồi vốn đầu tư

Chỉ tiêu này được xác định bằng tỉ số giữa số vốn đầu tư V cho dự án với lợi nhuận L và khấu hao cơ bản hàng năm K_n . Phương án nào có chỉ tiêu này nhỏ nhất là phương án tốt nhất.

$$T_k = \frac{V}{L + K_n} \quad (8.17)$$

Thời hạn thu hồi vốn đầu tư còn có thể là khoảng thời gian mà vốn đầu tư được trang trải chỉ bằng lợi nhuận thu được từ dự án.

$$T_0 = \frac{V}{L} \quad (8.18)$$

Ưu điểm của các chỉ tiêu tính là đơn giản phù hợp cho khâu lập dự án tiền khả thi (báo cáo đầu tư xây dựng công trình) hoặc cho các dự án nhỏ, ngắn hạn không đòi hỏi mức chính xác cao.

8.4.2.2. Nhóm chỉ tiêu động

Các chỉ tiêu được xem xét sau đây chỉ chính xác trong trường hợp thị trường vốn hoàn hảo. Trường hợp thị trường vốn không hoàn hảo cần sử dụng các chỉ tiêu khác (xem "Lập và phân tích dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông").

Một thị trường vốn được coi là hoàn hảo khi nó đảm bảo được các điều kiện sau đây:

- Nhu cầu về vốn luôn luôn được thỏa mãn và không bị một hạn chế nào về khả năng cấp vốn.
- Lãi suất phải trả khi vay vốn và lãi suất nhận được khi cho vay vốn là bằng nhau.

- Tính thông suốt của thị trường về mọi mặt được đảm bảo.

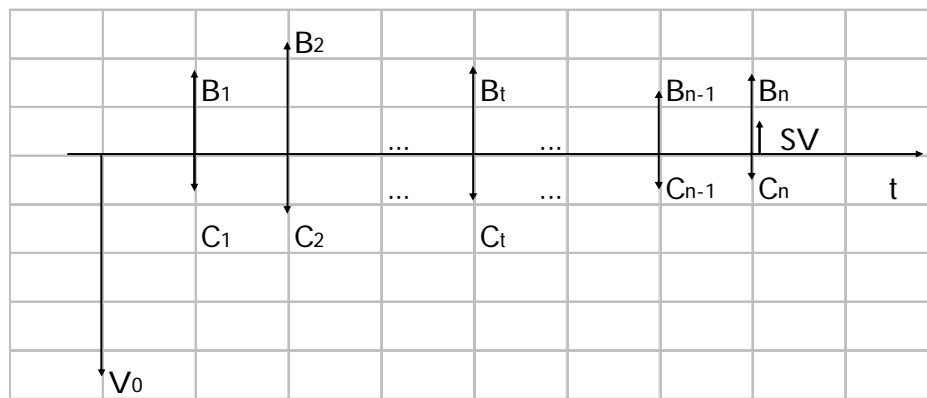
Các tính toán sau đây chỉ đảm bảo chính xác trong trường hợp thị trường vốn hoàn hảo.

8.4.2.2.1. Chỉ tiêu hiệu số thu chi

Khi áp dụng chỉ tiêu hiệu số thu chi, trước khi tính toán phải kiểm tra sự đáng giá của phương án sau đó mới lựa chọn trong số các phương án đáng giá đó một phương án tốt nhất.

a. Trường hợp quy đổi hiệu số thu chi về thời điểm hiện tại (NPW): là một phương pháp dễ hiểu, được sử dụng rộng rãi vì toàn bộ thu nhập và chi phí của phương án trong suốt thời kỳ phân tích được quy đổi thành một giá trị tương đương ở hiện tại (thường quy ước là ở đầu thời kỳ phân tích).

Giả sử có một dự án tiêu biểu với dòng thu chi được thể hiện trong hình sau:



Nếu ta ký hiệu mọi khoản thu (mũi tên chỉ lên trên) là B và mọi khoản chi (mũi tên chỉ xuống dưới) là C thì tiêu chuẩn về sự đáng giá của phương án là:

$$NPW = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \geq 0 \quad (8.19)$$

trong đó:

B_t - khoản thu ở năm t;

C_t - chi phí bỏ ra ở năm t, đây là chi phí vận hành, không kể khấu hao;

n - tuổi thọ quy định của phương án;

i - suất chiết khấu.

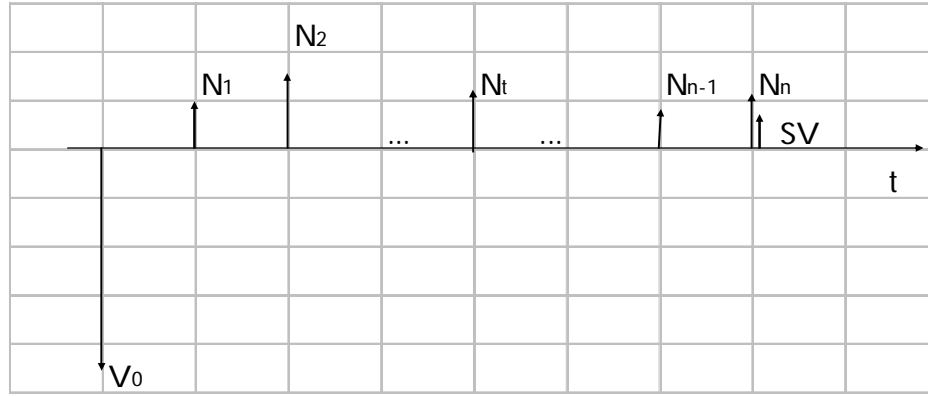
Trong công thức trên ta thấy rằng thực ra tại thời điểm $t=0$ không có khoản thu nào, chỉ có vốn đầu tư ban đầu V_0 . Ngoài ra tại thời điểm n, trị số SV phát sinh không phải từ hoạt động sản xuất kinh doanh của dự án mà từ hoạt động bất thường (thanh lý tài sản). Nếu ta tách các giá trị V_0 và SV ra thì dòng tiền còn lại là dòng thu - chi từ hoạt động sản xuất kinh doanh của dự án. Trị số NPW lúc này có thể xác định theo công thức sau:

$$NPW = -V_0 + \sum_{t=1}^n \frac{(B_t - C_t)}{(1+i)^t} + \frac{SV}{(1+i)^n} \quad (8.20a)$$

Nếu tại mỗi thời điểm có phát sinh thu chi, ta lấy thu trừ chi thì dòng tiền còn lại là dòng các khoản thu nhập hoàn vốn N (vì C là chi phí vận hành không kể khấu hao nên thu nhập hoàn vốn N cũng chính bằng lợi nhuận L cộng khấu hao KH):

$$B - C = L + KH = N \quad (8.20b)$$

Các dòng tiền của dự án lúc này có dạng:



Công thức 8.20a có thể viết lại thành:

$$NPW = -V_0 + \sum_{t=1}^n \frac{N_t}{(1+i)^t} + \frac{SV}{(1+i)^n} \quad (8.20c)$$

Nếu trị số N_t là đều đặn hàng năm (và bằng N) thì công thức trên có thể viết lại thành:

$$NPW = -V_0 + N \frac{(1+i)^n - 1}{i(1+i)^n} + \frac{SV}{(1+i)^n} \quad (8.21)$$

Sau khi kiểm tra sự đáng giá của các phương án, phương án nào có trị số NPW lớn nhất là phương án tốt nhất. Khi hai phương án có số vốn đầu tư khác nhau, người ta phải giả định có một phương án đầu tư tài chính phụ thêm vào phương án có vốn đầu tư nhỏ hơn (trong thị trường vốn hoàn hảo NPW của phương án đầu tư tài chính phụ thêm bằng 0). Khi các phương án có tuổi thọ khác nhau thì thời kỳ tính toán để so sánh được lấy bằng bội số chung nhỏ nhất của các tuổi thọ của các phương án. Nếu thời kỳ tồn tại của dự án được xác định rõ ràng, thì thời kỳ phân tích được lấy bằng thời kỳ tồn tại đó.

b. Trường hợp quy đổi hiệu số thu chi về thời điểm cuối (NFW): Phương pháp này quy đổi tất cả các khoản thu, chi của dự án được quy về một mốc thời gian nào đó trong tương lai (thông thường là cuối thời kỳ phân tích). Tiêu chuẩn đáng giá của các phương án là:

$$NFW = \sum_{t=0}^n B_t (1+i)^{n-t} - \sum_{t=0}^n C_t (1+i)^{n-t} \geq 0 \quad (8.22)$$

Hoặc là một cách tương tự quy đổi các công thức về năm tương lai ta có:

$$NFW = -V_0 (1+i)^n + \sum_{t=1}^n (B_t - C_t) (1+i)^{n-t} + SV \quad (8.23)$$

và:

$$NFW = -V_0(1+i)^n + (B-C)\frac{(1+i)^n - 1}{i} + SV \quad (8.24)$$

Sau khi kiểm tra sự đáng giá, phương án nào có trị số NFW lớn nhất là phương án tốt nhất. Còn về thời kỳ tính toán cũng xác định giống như trường hợp quy đổi về thời điểm ban đầu (thời điểm hiện tại).

c. Trường hợp quy đổi hiệu số thu chi sau đều hàng năm (NAW): Nếu các trị số thu chi không đều đặn thì trước hết phải tính giá trị hiện tại của hiệu số thu chi (NPW) sau đó theo công thức tính đổi tính trị số NAW.

$$NAW = NPW \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \quad (8.25)$$

Phương án đáng giá là phương án có $NAW > 0$. Còn phương án tốt nhất là phương án có trị số NAW lớn nhất.

Nếu các trị số thu chi phát sinh đều đặn hàng năm thì sự đáng giá của các phương án sẽ là:

$$NAW = B_{td} - C_{td} - CR \geq 0 \quad (8.26)$$

trong đó:

B_{td} - trị số thu đều đặn hàng năm;

C_{td} - trị số chi đều đặn hàng năm;

CR - tổng số khấu hao cơ bản hàng năm (ký hiệu là A) và lãi trung bình hàng năm phải trả cho số giá trị tài sản cố định chưa khấu hao hết ở đầu mỗi năm (ký hiệu là R) với giả thiết là chi phí cho đầu tư ban đầu là nhờ nguồn vốn đi vay và khấu hao cơ bản hàng năm sẽ được trả nợ hết.

$$CR = A + R \quad (8.27)$$

$$A = (V-SV)/n \quad (8.28)$$

$$R = \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \sum_{t=1}^n \frac{i.V_{ct}}{(1+i)^t} \quad (8.29)$$

trong đó:

V_{ct} - giá trị tài sản cố định còn chưa được tính khấu hao cơ bản ở năm t của phương án;

t - khoảng cách tính từ cuối năm t đến thời điểm bắt đầu sử dụng phương án.

Phương án có trị số NAW lớn nhất là phương án tốt nhất. Khi quy đổi hiệu số thu chi san đều hàng năm không phải quy đổi thời gian tính toán của các phương án thành bằng nhau (bội số chung nhỏ nhất) và như vậy phải giả định rằng các trị số thu chi là không thay đổi qua các thời kỳ.

8.4.2.2.2. Chỉ tiêu suất thu lợi nội tại

Suất thu lợi nội tại (IRR) là mức lãi suất mà nếu dùng nó làm suất chiết khấu để quy đổi các dòng tiền tệ của phương án thì giá trị hiện tại của thu nhập PW_B sẽ cân bằng với giá trị hiện tại của chi phí PW_C , nghĩa là $NPW = 0$. Hay nói khác đi IRR là nghiệm của

phương trình:

$$NPW = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (8.30)$$

Về thực chất chỉ số IRR là suất thu lợi tính theo các kết số còn lại của vốn đầu tư ở đầu các thời đoạn và khi sử dụng chỉ tiêu IRR như là mức sinh lợi do nội bộ của dự án sinh ra người ta đã ngầm công nhận rằng những hiệu số thu chi dương thu được trong quá trình hoạt động của dự án đều được đem đầu tư lại ngay lập tức cho dự án với suất thu lợi bằng chính trị số IRR, và ngược lại những hiệu số thu chi âm sẽ được bù đắp ngay bằng nguồn vốn chịu lãi suất bằng chính trị số IRR.

Về bản chất IRR là khả năng cho lãi của dự án, là lãi suất lớn nhất có thể vay vốn để đầu tư mà không bị lỗ.

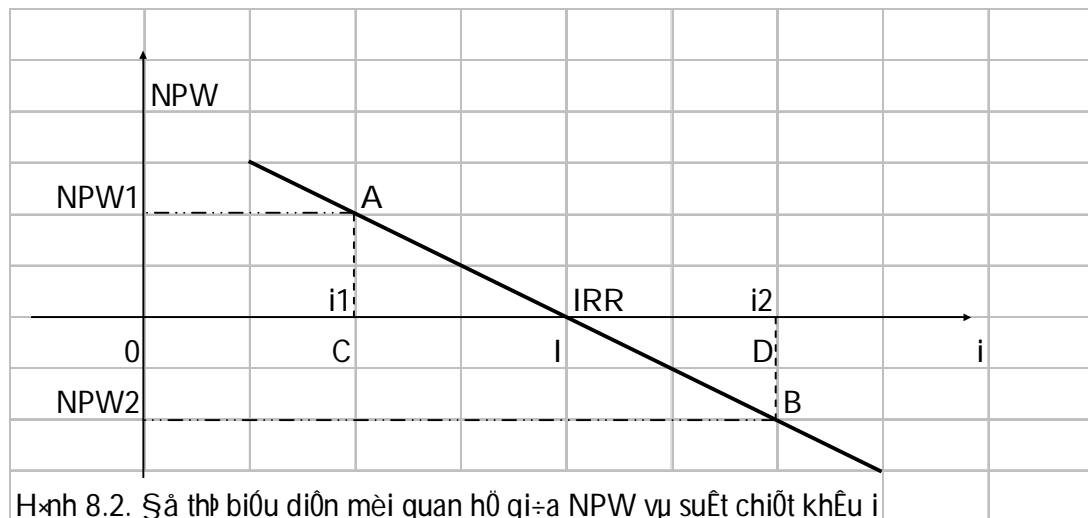
Sự đáng giá của các phương án là khi thoả mãn điều kiện sau:

$$IRR \geq MARR. \quad (8.31)$$

trong đó:

MARR là suất thu lợi tối thiểu chấp nhận được (Minimal Attractive Rate of Return).

Để tìm IRR, ta dùng phương pháp nội suy gần đúng.



Hình 8.2. Sơ đồ biểu diễn mối quan hệ giữa NPW và suất chiết khấu i

Trên hình 8.2 đồ thị biểu diễn mối quan hệ giữa NPW và suất chiết khấu i cắt trục hoành tại điểm I. Hoành độ của I chính là IRR.

Đầu tiên, ta cần phải xác định một trị số NPW_1 dương (càng nhỏ càng tốt) tương ứng với giá trị suất chiết khấu là i_1 sau đó ta lại xác định một trị số $NPW_2 < 0$ (càng gần 0 càng tốt) tương ứng với i_2 . Trên đồ thị ta thấy 2 tam giác AIC và BID là đồng dạng. Vậy:

$$AC/BD = CI/ID$$

hay:

$$\frac{NPW_1}{|NPW_2|} = \frac{IRR - i_1}{i_2 - IRR}$$

Trị số IRR cần tìm được xác định theo công thức sau:

$$IRR = i_1 + (i_2 - i_1) \frac{NPW_1}{NPW_1 + |NPW_2|} \quad (8.32)$$

Lựa chọn phương án tốt nhất:

Trường hợp có 2 phương án:

- Nếu vốn đầu tư ban đầu cho tài sản cố định là bằng nhau thì chọn phương án nào có IRR lớn hơn là phương án tốt nhất.

- Nếu vốn đầu tư ban đầu khác nhau thì phải so sánh lựa chọn theo nguyên tắc "gia số đầu tư". Nghĩa là phương án có vốn đầu tư ban đầu lớn hơn được chọn là phương án tốt nhất nếu gia số đầu tư của nó đáng giá (tức là $IRR(\Delta) > MARR$). Nếu gia số đầu tư của nó $IRR(\Delta) < MARR$ thì chọn phương án có vốn đầu tư nhỏ hơn.

- Trường hợp có nhiều phương án thì các bước tiến hành so sánh lựa chọn phương án được tiến hành như sau:

1 - Xếp hạng các phương án theo thứ tự tăng dần của vốn đầu tư ban đầu. Lấy phương án số 0 làm phương án cơ sở tính toán (phương án số 0 có vốn đầu tư = 0).

2 - Tính suất thu lợi nội tại của gia số đầu tư của phương án 1 so với phương án 0. Tức là tính IRR_1 , nếu $IRR_1 < MARR$ thì loại bỏ phương án 1, và lấy phương án 2 so sánh với phương án 0. Nếu $IRR_2 < MARR$ thì loại bỏ phương án 2, cứ như vậy cho đến khi tìm được phương án thứ n nào đó có $IRR_n > MARR$ lúc này sẽ chọn phương án cơ sở là phương án thứ n.

3 - Tiếp tục so sánh phương án thứ n với phương án n+1 bằng cách xác định chuỗi tiền tệ của gia số đầu tư bằng đồng tiền tệ của phương án có vốn đầu tư lớn trừ đi đồng tiền tệ của phương án có vốn đầu tư nhỏ) sau đó cũng xác định trị số IRR của gia số đầu tư nếu $IRR(\Delta) > MARR$ thì sẽ loại bỏ phương án n và phương án (n+1) sẽ được dùng làm phương án cơ sở để tiếp tục so sánh. Nếu $IRR(\Delta) < MARR$ thì phương án (n+1) bị loại bỏ và phương án n sẽ tiếp tục so sánh với phương án (n+2).

Việc so sánh từng cặp hai phương án như vậy lặp lại cho đến khi còn lại một phương án, đó là phương án được chọn.

8.4.2.2.3. Chỉ tiêu tỷ số thu chi (tỷ số lợi ích/chi phí)

Phương pháp phân tích dựa trên tỷ số B/C được sử dụng phổ biến đối với các dự án phục vụ công cộng, các dự án mà Nhà nước không đặt ra mục tiêu hàng đầu là lợi nhuận.

Tỷ số lợi ích - chi phí (B/C) là tỷ số giữa giá trị tương đương của lợi ích trên giá trị tương đương của chi phí. Các giá trị tương đương này có thể là PW, AW hay FW (giá trị FW ít được sử dụng nhất).

Công thức thông thường nhất của chỉ tiêu tỷ số thu chi có thể biểu diễn như sau :

$$B/C = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} \Big/ \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \quad (8.33)$$

Với các dự án (cơ hội đầu tư) khi tỷ số B/C > 1 thì dự án đó được coi là đáng giá về mặt kinh tế. So sánh các phương án khi sử dụng chỉ tiêu B/C cũng tương tự như đối với chỉ tiêu IRR. Nghĩa là cũng sử dụng nguyên tắc phân tích theo gia số đầu tư.

Trường hợp hai phương án có số vốn đầu tư ban đầu bằng nhau và đã quy về cùng một thời hạn tính toán thì phương án nào có tỷ số B/C lớn hơn là phương án tốt hơn. Nếu

vốn đầu tư khác nhau thì phải so sánh theo giá số đầu tư. Nếu $B/C (\Delta) > 1$ thì phương án có vốn đầu tư lớn hơn sẽ là phương án tốt nhất; và ngược lại khi $B/C(\Delta) < 1$ thì phương án có vốn đầu tư nhỏ hơn sẽ là phương án tốt nhất.

Khi tỷ số B/C có các dấu khác nhau thì việc lựa chọn phương án có vốn đầu tư lớn hơn chỉ khi mẫu số của tỷ số $B/C < 1$ mang dấu âm ($C < 0$). Trường hợp có nhiều phương án cùng so sánh lựa chọn theo trình tự như đã trình bày đối với việc sử dụng chỉ tiêu IRR.

8.4.2.2.4. Chỉ tiêu thời gian hoàn vốn tính bằng phương pháp hiện giá

Thời gian hoàn vốn tính bằng phương pháp hiện giá T_{hv} là thời gian mà kể từ đó trở đi hiệu số thu chi qui về thời điểm hiện tại trở nên không âm. Hay nói khác đi thời gian hoàn vốn tính bằng phương pháp hiện giá là nghiệm của phương trình $NPW = 0$ đối với ẩn số là thời kì tính toán.

Giải phương trình trên không đơn giản. Thông thường người ta dùng phương pháp gần đúng. Có các phương pháp gần đúng là phương pháp cộng dồn và phương pháp trừ dần. Về bản chất 2 phương pháp này giống nhau. Sau đây là nội dung của phương pháp cộng dồn:

Dùng kỹ thuật hiện giá ta qui dòng thu nhập hoàn vốn về thời điểm ban đầu rồi cộng dồn dần dần các giá trị hiện tại tương đương đó lại cho đến khi nào giá trị tích lũy cân bằng với vốn đầu tư ban đầu đã bỏ ra. Thời gian tính từ thời điểm ban đầu đến thời điểm cân bằng vừa tìm ra chính là T_{hv} .

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hiểu thế nào là đầu tư? Vai trò của đầu tư và phân loại hoạt động đầu tư.
2. Trình bày nội dung cơ bản của các giai đoạn đầu tư xây dựng công trình.
3. Hiệu quả đầu tư là gì? Các loại hiệu quả? Tiêu chuẩn cơ bản của hiệu quả là gì?
4. Hãy trình bày các nguyên tắc xác định hiệu quả và các hiệu quả kinh tế cơ bản của một dự án đầu tư xây dựng công trình giao thông.
5. Tại sao tiền lại có giá trị về mặt thời gian? Trình bày các công thức thể hiện giá trị của tiền theo thời gian.
6. Trình bày cách xác định các chỉ tiêu hiệu quả của một dự án đầu tư và phương pháp sử dụng chúng khi đánh giá dự án.

BÀI TẬP

Bài 1. Dùng chỉ tiêu giá trị hiện tại hoặc giá trị tương lai để chọn phương án đầu tư theo số liệu như bảng sau:

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Năm thứ</i>	<i>Phương án 1</i>	<i>Phương án 2</i>
1. Vốn đầu tư ban đầu	0	95	100
2. Thu nhập hoàn vốn	1	30	40
"	2	40	30
"	3	30	20
"	4	20	30
"	5	20	20
3. Giá trị còn lại	5	10	10
4. Suất chiết khấu (%/năm)		10	10

Bài 2. Dùng chỉ tiêu giá trị hiện tại hoặc giá trị tương lai để chọn phương án đầu tư theo tài liệu như bảng sau:

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Phương án 1</i>	<i>Phương án 2</i>
1. Vốn đầu tư ban đầu	100	120
2. Thu nhập hoàn vốn hàng năm	32	31
3. Giá trị còn lại	10	0
4. Tuổi thọ dự án (năm)	4	8
5. Suất chiết khấu (%/năm)	10	10

Bài 3. Dùng chỉ tiêu NPW hoặc NFW để so sánh lựa chọn phương án đầu tư theo số liệu:

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Phương án 1</i>	<i>Phương án 2</i>	<i>Phương án 3</i>
V_0	150	200	300
N	100	105	110
SV	50	100	150
n (năm)	3	4	6
i (%/năm)	10	10	10

Bài 4. Cho dự án đầu tư với số liệu như bảng sau:

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Số liệu</i>
1. Vốn đầu tư ban đầu	100
2. Thu nhập hàng năm	55
3. Chi phí hàng năm	25
4. Lãi suất tiền vay hàng năm (%)	12
5. Tuổi thọ dự án (năm)	5

Hãy tính suất thu lời nội tại IRR và đánh giá dự án, biết rằng giá trị còn lại là không đáng kể.

Bài 5. Dùng chỉ tiêu IRR để chọn phương án đầu tư theo tài liệu sau:

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Phương án 1</i>	<i>Phương án 2</i>	<i>Phương án 3</i>
1. Vốn đầu tư ban đầu	100	190	210
2. Thu nhập hoàn vốn hàng năm	33	35	37
3. Giá trị còn lại	0	20	30
4. Tuổi thọ dự án (năm)	5	10	10
5. Lãi suất tiền vay (%/năm)	0.1	0.1	0.1

Bài 6. Cho 2 phương án đầu tư có số liệu như bảng sau:

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Năm thứ</i>	<i>Phương án 1</i>	<i>Phương án 2</i>
1. Vốn đầu tư	0	95	100
2. Khấu hao + lãi	1	40	30
"	2	40	30
"	3	20	40
"	4	30	20
"	5	20	20
3. Suất chiết khấu (%/năm)		10	10

Hãy lựa chọn phương án tốt hơn theo chỉ tiêu thời gian hoàn vốn tính bằng phương pháp hiện giá.

CHƯƠNG 9

KHẢO SÁT VÀ THIẾT KẾ

TRONG XÂY DỰNG

9.1. Khảo sát trong xây dựng

9.2. Thiết kế trong xây dựng

Câu hỏi ôn tập

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

9.1. KHẢO SÁT TRONG XÂY DỰNG

9.1.1. Mục đích công tác khảo sát xây dựng

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

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

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

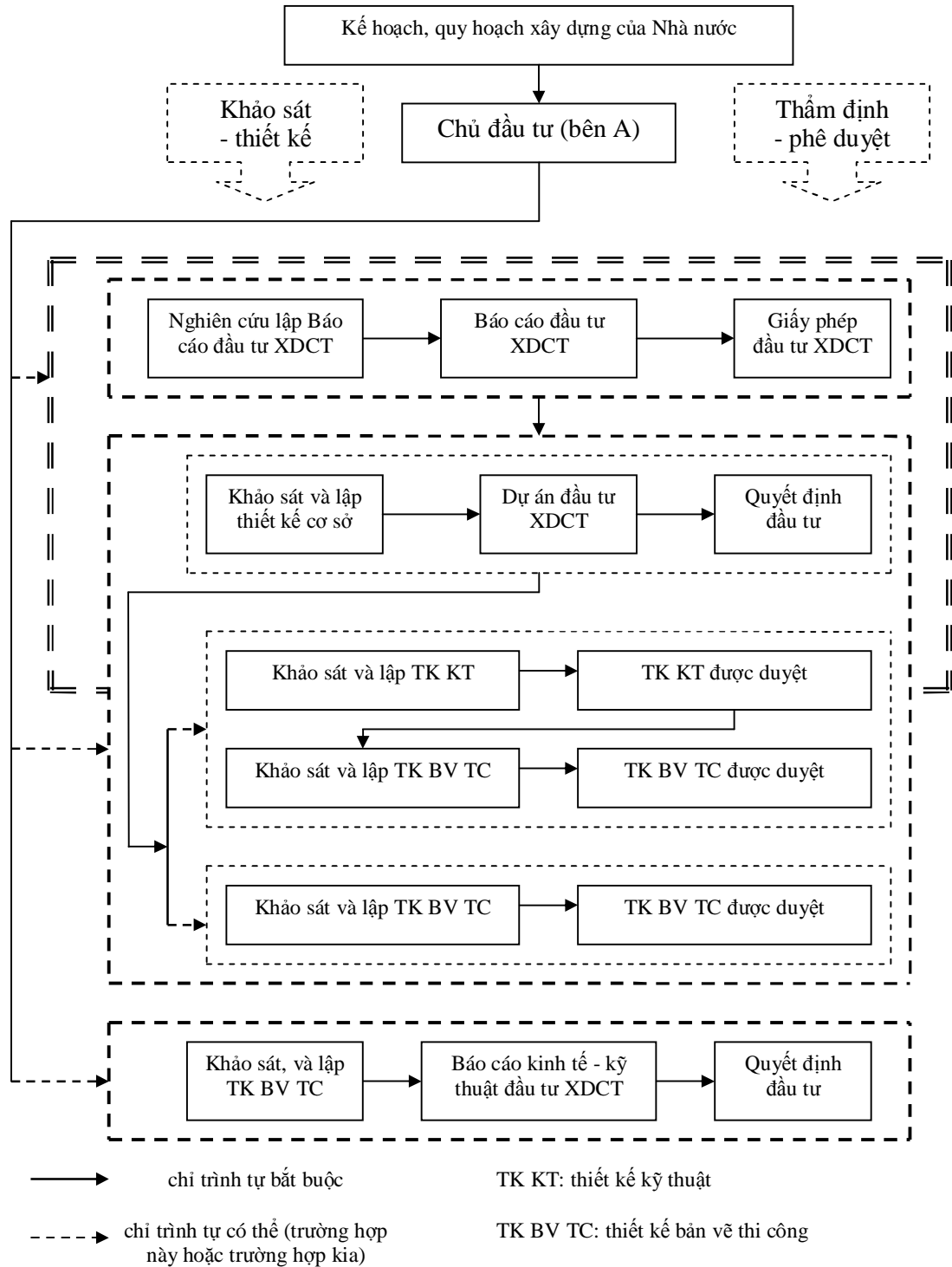
Khảo sát xây dựng bao giờ cũng phải được thực hiện theo một số giai đoạn nhất định dựa trên nguyên tắc từ chung đến riêng, từ tổng quát đến chi tiết nhằm cung cấp những tài liệu chuẩn xác nhất cho thiết kế công trình (hình 9.1).

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

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

b) Khảo sát để lập Dự án đầu tư xây dựng công trình là thu thập những tài liệu để xác định sự cần thiết phải đầu tư xây dựng công trình, lựa chọn hình thức đầu tư, xác định vị trí cụ thể, quy mô công trình, lựa chọn phương án công trình tối ưu, đề xuất các giải pháp thiết kế hợp lý, tính tổng mức đầu tư và đánh giá hiệu quả đầu tư về mặt kinh tế - xã hội của dự án.

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



Hình 9.1. Các giai đoạn khảo sát thiết kế và lập dự án đầu tư xây dựng công trình

d) Khảo sát để lập Thiết kế bản vẽ thi công được thực hiện để phục vụ cho thi công các công trình cầu, hầm, cảng, đường bộ... theo các phương án công trình đã được duyệt khi thiết kế kỹ thuật và đấu thầu xây dựng.

9.1.2. Yêu cầu đối với khảo sát xây dựng

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

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

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

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

a) Khảo sát tuyến:

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

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

Trước khi tiến hành khảo sát ở hiện trường cần tổ chức nghiên cứu toàn diện trên các loại bản đồ hiện có về các điều kiện tự nhiên vùng tuyến đi qua, sơ bộ vạch các phương án tuyến, bổ xung kết quả thị sát, lựa chọn các phương án tuyến khả thi để tổ chức đo đạc, thu thập các số liệu cần thiết cho thiết kế.

b) Khảo sát thủy văn:

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

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

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

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

Tập hồ sơ khảo sát thủy văn dọc tuyến: Thuyết minh các điều kiện địa hình, địa chất, khí tượng, thủy văn vùng bị ngập, chế độ sông, ngòi, dòng chảy của vùng thiết kế, sự ảnh hưởng của các công trình thủy lợi hiện có và dự kiến trong tương lai tới cao độ của công

trình và chế độ làm việc của công trình thoát nước trên tuyến. Cung cấp các số liệu không chế về thủy văn như: mực nước cao nhất, thấp nhất, thời gian ngập... Các văn bản làm việc với địa phương và các cơ quan hữu quan, các tài liệu, số liệu thu thập được. Bản đồ về đường ranh giới các lưu vực tụ nước và các vùng bị ngập.

c) Khảo sát địa chất công trình:

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

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

d) Điều kiện kinh tế - xã hội:

Là thu thập các tài liệu đề:

- Sơ bộ đánh giá đặc điểm kinh tế - xã hội của vùng và khu vực nghiên cứu (tuỳ theo quy mô của dự án). Trong đó cần lưu ý các ngành kinh tế chủ yếu như công nghiệp, nông nghiệp, xuất nhập khẩu, đầu tư nước ngoài.
- Sơ bộ đưa ra định hướng phát triển kinh tế - xã hội và các quy hoạch có liên quan đến dự án
- Sơ bộ xác định nhu cầu vận tải.

Nội dung chủ yếu:

- Các bản điều tra trạng thái kinh tế - xã hội của vùng và khu vực nghiên cứu, có xác nhận của các cấp chính quyền và cơ quan chuyên môn cung cấp.
- Các định hướng, các quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội ở vùng và khu vực có liên quan đến dự án.
- Các báo cáo về hiện trạng mạng lưới giao thông (sắt, bộ, thủy, hàng không...) của khu vực nghiên cứu.
- Các báo cáo về khối lượng vận tải, về lưu lượng giao thông đã thu thập được.

e) Khảo sát môi trường:

Là việc thu thập các tài liệu đề:

- Tạo điều kiện cho các cơ quan quản lý dự án hợp nhất các vấn đề về môi trường với dự án xây dựng, từ đó có quyết định đúng đắn về giải pháp thiết kế.
- Giúp cơ quan lập dự án xây dựng có trách nhiệm khi thực hiện các giải pháp kỹ thuật của dự án với những hiểu biết đầy đủ về những vấn đề môi trường trong vùng và khu vực liên quan đến dự án.
- Dự báo các cơ quan và nhân dân trong khu vực ảnh hưởng của dự án về những ảnh hưởng tích cực và tiêu cực của dự án đối với các lượng phân môi trường, tự nhiên, xã hội và các hệ sinh thái.

Nội dung chủ yếu của khảo sát môi trường:

- Điều tra và thu thập quy hoạch phát triển kinh tế - xã hội của khu vực hấp dẫn có liên quan đến dự án.
- Điều tra thu thập các tài liệu, số liệu và các điều kiện tự nhiên (vị trí địa lý, đặc điểm địa hình, khí hậu, tài nguyên nước, tài nguyên sinh thái, tài nguyên khoáng

sản...) điều kiện xã hội và kinh tế (dân số, phân bố dân số, tôn giáo, đặc điểm kinh tế, y tế, giáo dục...)

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

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

a) Khảo sát tuyến:

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

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

a1. Chuẩn bị trong phòng:

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

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

a2. Thị sát và đo đạc ngoài thực địa:

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

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

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

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

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

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

b. Khảo sát công trình:

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

- Thu thập những số liệu cần thiết cho việc lựa chọn loại công trình và lập hồ sơ công trình (cầu, hầm, đập tràn, tường chắn...).
- Sơ bộ xác định vị trí, số lượng cầu nhỏ, cống và khẩu độ.
- Thống kê các công trình nằm trong phạm vi chỉ giới của tuyến và thu thập các số liệu về khả năng cung cấp vật liệu xây dựng tại chỗ cũng như vận chuyển nơi khác đến...

c) Khảo sát thủy văn:

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

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

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

d) Khảo sát địa chất công trình:

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

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

d1. Loại nền đường thông thường:

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

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

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

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

d3. Khảo sát địa chất công trình cho công:

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

d4. Khảo sát địa chất công trình cầu nhỏ:

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

d5. Khảo sát địa chất công trình cầu trung và cầu lớn:

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

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

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

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

d7. Khảo sát địa chất công trình các mô vật liệu xây dựng:

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

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

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

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

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

Với đất đắp, cát sỏi cuội: độ ẩm, thành phần hạt, tỉ trọng, giới hạn chảy, đầm nén...

Với đá: tên loại đá, độ dính bám với nhựa, độ mài mòn.

e) Điều tra kinh tế:

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

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

Nội dung điều tra bao gồm :

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

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

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

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

f) *Khảo sát môi trường:*

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

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

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

9.1.3.3. Nội dung công tác khảo sát để lập Thiết kế kỹ thuật

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

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

Những công việc được tiến hành trong bước này gồm:

- Công tác chuẩn bị.
- Công tác khảo sát tuyến.
- Khảo sát các công trình liên quan đến tuyến (cầu lớn, cầu trung).
- Khảo sát các công trình thoát nước nhỏ.

- Thu thập các số liệu để lập thiết kế tổ chức thi công tổng thể và tổng dự toán, dự toán xây dựng công trình.
- Lập các văn bản cần thiết.

a) *Khảo sát tuyến:*

a1) Công tác chuẩn bị:

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

a2) Nội dung khảo sát tuyến:

Khảo sát tuyến qua khu vực thông thường:

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

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

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

Khảo sát tuyến qua khu vực đặc biệt:

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

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

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

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

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

- Bình đồ tỉ lệ 1/500 - 1/1.000 có đầy đủ toạ độ, cao độ, đường cơ sở, hình dạng đường hiện có, chỉ giới xây dựng, các đường giao, vị trí và trị số lưới toạ độ, các cột điện, cây xanh...
- Bình đồ tỉ lệ 1/200 - 1/500 thể hiện các loại công trình ngầm: vị trí, độ sâu, mặt cắt và hiện trạng.

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

Nhà cửa, cột điện, các loại đường ống, cống ngầm, đường cáp ngầm... nằm trong phạm vi thi công công trình đều phải điều tra và thống kê đầy đủ. Khi tiến hành điều tra

phải liên hệ với các cơ quan quản lý công trình liên quan, tìm hiểu yêu cầu và cách giải quyết các công trình đó.

a4) Khảo sát các công trình thoát nước nhỏ:

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

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

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

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

b) Khảo sát thủy văn:

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

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

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

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

c) Khảo sát địa chất công trình:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Đối với cầu trung thì với mỗi móng và trụ bố trí 1 lỗ khoan (kết hợp SPT), độ sâu từ 25 - 40 m (đặc biệt có thể tới 90m).
- Đối với cầu lớn, bố trí mỗi vị trí móng và trụ 01 lỗ khoan (kết hợp SPT), trong điều kiện địa chất phức tạp, địa tầng không đồng nhất, có phân bố đá vôi thì có thể bố trí 02 lỗ khoan cho mỗi vị trí móng hoặc trụ cầu, các lỗ khoan có thể bố trí so le nhau với tim cầu.

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

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

d) Kết thúc bước khảo sát để lập thiết kế kỹ thuật cần cung cấp những tài liệu :

- Thuyết minh chung về công tác khảo sát tuyến.
- Thuyết minh về khảo sát: địa chất công trình, thủy văn, mỏ vật liệu xây dựng.
- Bình đồ cao độ tuyến, bình đồ cao độ các công trình trên tuyến, các đoạn phức tạp, các nút giao cắt.
- Hình cắt dọc tuyến, hình cắt ngang.
- Bản tính lưu lượng, khẩu độ các công trình thoát nước nhỏ.
- Thống kê hệ cọc đầu, toạ độ các cọc.
- Thống kê mốc cao độ, toạ độ và độ cao của lưới khống chế mặt bằng.
- Thống kê nhà cửa, các công trình phải di chuyển, ruộng đất bị chiếm...
- Thống kê các đường giao, các loại công trình thoát nước.

9.1.3.4. Khảo sát để lập Thiết kế bản vẽ thi công

Nhiệm vụ của khảo sát để lập thiết kế bản vẽ thi công là bổ sung các số liệu cần thiết để lập các bản vẽ thi công và dự toán chi phí xây dựng. Khảo sát để lập thiết kế bản vẽ thi công được tiến hành sau khi thiết kế kỹ thuật được duyệt.

a) Khôi phục cọc:

Nhiệm vụ là khôi phục lại tuyến trên thực địa, bổ sung những chi tiết cần thiết và chỉnh lý lại những cục bộ xét thấy chưa hợp lý, chưa đảm bảo tối ưu về xây dựng và khai thác.

Nội dung cụ thể:

- Khôi phục tuyến trên thực địa: phải đảm bảo vị trí tuyến khôi phục đúng đồ án đã được duyệt ở bước thiết kế kỹ thuật, chỉnh lý cục bộ nhằm làm cho tuyến tốt hơn. Khôi phục lại các cọc đỉnh, các cọc chi tiết, có thể bổ sung thêm cọc chi tiết để phản ánh tốt hơn địa hình (tính khối lượng chính xác hơn).
- Đo cao chỉ đo chi tiết, khớp với mốc cao độ đã đặt trong bước khảo sát lập thiết kế kỹ thuật. Hình cắt ngang chỉ đo tại vị trí địa hình phức tạp.

b) Bổ sung những chi tiết cần thiết:

- Xác định chính xác vị trí và số lượng các công trình cắt qua tuyến thiết kế (trên mặt và ngầm dưới đất).
- Vẽ chi tiết khu vực chiếm đất tạm thời và chỉ giới xây dựng.
- Xác định chính xác vị trí và khẩu độ cầu nhỏ, cống và khối lượng gia cố.
- Đo đạc bổ sung để thiết kế trên những đoạn phức tạp.
- Tổ chức khảo sát và thiết kế các đường tạm, đường tránh phục vụ thi công.
- Đo đạc bổ sung và vẽ chi tiết cao độ, mặt cắt dọc, mặt cắt ngang của hệ thống công trình thoát nước, các nút giao.
- Thăm dò bổ sung các mỏ vật liệu xây dựng.

Tất cả những bổ sung trong quá trình khảo sát lập thiết kế bản vẽ thi công nhằm làm cho đồ án cụ thể, chi tiết và chính xác hơn, những dự toán chi phí xây dựng hạng mục hoặc công trình của dự án được lập trong bước này không được vượt các số liệu tương ứng đã lập ở bước thiết kế kỹ thuật.

c) Khảo sát thủy văn:

Bổ sung các số liệu, tài liệu thủy văn, đo đạc địa hình thủy văn còn thiếu chưa được thực hiện ở bước thiết kế kỹ thuật. Hoặc khi duyệt ở bước thiết kế kỹ thuật có yêu cầu bổ sung hoặc khi xảy ra những thay đổi về hiện tượng thủy văn, địa hình lòng sông do ảnh hưởng của khí hậu hay công trình thủy lợi, thủy điện vừa được xây dựng thì phải bổ sung tài liệu khảo sát điều tra. Đo đạc bổ sung những đặc trưng mới về thủy văn như: mực nước đặc trưng, qui luật diễn biến dòng chảy, xói lở...

Làm việc với địa phương và các cơ quan hữu quan thống nhất lần cuối cùng các số liệu đã cung cấp và đã khảo sát bổ sung các giải pháp kỹ thuật có liên quan tới thủy văn của công trình.

d) Khảo sát địa chất công trình:

Thực hiện trên những đoạn tuyến được điều chỉnh sau khi duyệt thiết kế kỹ thuật, đoạn tuyến thiết kế đặc biệt xét thấy cần bổ sung, các công trình cần có sự thay đổi về kết cấu móng cũng như sự thay đổi về phương pháp xử lý mà các tài liệu khảo sát đã có chưa đáp ứng được cho thiết kế.

Khảo sát trong quá trình đầu tư xây dựng đã nêu ở phần trên khi vận dụng vào thực tế cần chú ý:

- Các bước khảo sát phụ thuộc vào qui mô, tính chất phức tạp của từng công trình.
- Nội dung của các bước có thể thay đổi theo yêu cầu của chủ đầu tư.
- Các tiêu chuẩn khảo sát của mỗi loại công tác căn cứ vào qui định hiện hành của ngành xây dựng nói chung và của ngành xây dựng giao thông nói riêng.
- Khảo sát trên các công trình hiện hữu được thực hiện theo qui định riêng.

9.2. THIẾT KẾ TRONG XÂY DỰNG

9.2.1. Khái niệm và ý nghĩa của công tác thiết kế

9.2.1.1. Khái niệm

Thiết kế là một hoạt động thuộc lĩnh vực đầu tư và xây dựng mô tả hình dáng kiến trúc, nội dung kỹ thuật và tính kinh tế của các công trình xây dựng tương lai thích ứng với năng lực sản xuất sản phẩm hay dịch vụ và công dụng đã định.

Các văn bản, hồ sơ đồ án thiết kế một công trình là một tài liệu kinh tế - kỹ thuật tổng hợp phản ánh ý đồ thiết kế thông qua các bản vẽ, các giải pháp kinh tế - kỹ thuật về công trình tương lai với những luận chứng, tính toán có căn cứ khoa học.

Thiết kế cơ sở là các tài liệu thể hiện trên thuyết minh và bản vẽ nhằm cụ thể hoá các yếu tố đã nêu trong nội dung của dự án đầu tư.

Hồ sơ thiết kế kỹ thuật (TKKT) là các tài liệu thể hiện trên thuyết minh và các bản vẽ được phát triển trên cơ sở thiết kế cơ sở trong hồ sơ dự án đầu tư được duyệt. Hồ sơ TKKT phải đảm bảo đủ điều kiện để lập tổng dự toán, hồ sơ mời thầu và triển khai lập bản vẽ thi công.

Hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công (TKBVTC) là bước thiết kế chi tiết, bao gồm các tài liệu thể hiện trên bản vẽ được lập trên cơ sở TKKT đã được duyệt. Hồ sơ TKBVTC phải thể hiện được các chi tiết kiến trúc, kết cấu, hệ thống kỹ thuật công trình và công nghệ để nhà thầu xây lắp thực hiện thi công.

Mọi công trình trước khi xây dựng đều phải:

- Có đồ án thiết kế.
- Thiết kế phải do tổ chức cá nhân có giấy phép hành nghề lập, phải tuân theo Quy chuẩn xây dựng và Tiêu chuẩn kỹ thuật xây dựng.
- Khi thiết kế công trình phải căn cứ vào tài liệu khảo sát xây dựng phù hợp với đối tượng và yêu cầu của các giai đoạn thiết kế. Bản vẽ thiết kế phải do cơ quan Nhà nước có thẩm quyền phê duyệt.
- Tài liệu khảo sát phục vụ thiết kế phải do pháp nhân hành nghề khảo sát xây dựng cung cấp. Pháp nhân hành nghề khảo sát xây dựng phải chịu trách nhiệm trước pháp luật về số liệu, tài liệu do mình cung cấp.

9.2.1.2. Ý nghĩa của công tác thiết kế

Chất lượng công tác thiết kế có vai trò quan trọng, quyết định hiệu quả của vốn đầu tư. Trong giai đoạn chuẩn bị đầu tư, chất lượng thiết kế quyết định việc sử dụng vốn đầu tư tiết kiệm, hợp lý, kinh tế. Nếu chất lượng của công tác thiết kế trong giai đoạn này không tốt dễ dẫn đến việc lãng phí vốn đầu tư, ảnh hưởng đến các giai đoạn thiết kế sau bởi các giai đoạn thiết kế sau đều được phát triển trên cơ sở các thiết kế trước đó.

Trong giai đoạn thực hiện đầu tư, chất lượng công tác thiết kế có ảnh hưởng lớn đến chất lượng công trình tốt hay không tốt, an toàn hay không an toàn, tiết kiệm hay lãng phí, điều kiện thi công thuận lợi hay khó khăn, tiến độ thi công nhanh hay chậm... Giai đoạn này công tác thiết kế được coi có vai trò quan trọng nhất trong các giai đoạn của quá trình đầu tư.

Trong giai đoạn khai thác dự án, chất lượng thiết kế có vai trò chủ yếu quyết định việc khai thác, sử dụng công trình an toàn, thuận lợi hay nguy hiểm khó khăn; chất lượng công trình tốt hay xấu; giá thành công trình cao hay thấp; tuổi thọ công trình có đảm bảo yêu cầu đề ra trong dự án không.

Tóm lại, thiết kế xây dựng là khâu quan trọng hàng đầu trong hoạt động đầu tư xây dựng. Nó có vai trò chủ yếu quyết định hiệu quả kinh tế - xã hội của dự án đầu tư. Đồng thời thiết kế xây dựng góp phần tạo ra môi trường mới, một không gian thiên nhiên mới thoả mãn yêu cầu sản xuất, sinh hoạt và đời sống của con người cả về mặt vật chất lẫn tinh thần.

9.2.1.3. Yêu cầu đối với thiết kế xây dựng công trình

Thiết kế xây dựng công trình phải đảm bảo các yêu cầu chung sau đây:

- Phù hợp với quy hoạch xây dựng, cảnh quan, điều kiện tự nhiên và các quy định về kiến trúc, dự án đầu tư xây dựng công trình đã được duyệt.
- Phù hợp với thiết kế công nghệ trong trường hợp dự án đầu tư xây dựng công trình có thiết kế công nghệ.
- Nền móng công trình phải đảm bảo bền vững, không bị lún nứt, biến dạng quá giới hạn cho phép làm ảnh hưởng đến tuổi thọ công trình, và các công trình lân cận.
- Nội dung thiết kế xây dựng công trình phải phù hợp với yêu cầu của từng bước thiết kế, thoả mãn yêu cầu và chức năng sử dụng, bảo đảm mỹ quan, giá thành hợp lý.
- An toàn, tiết kiệm, phù hợp với quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng được áp dụng, các tiêu chuẩn về phòng, chống cháy nổ, bảo vệ môi trường và những tiêu chuẩn

liên quan; đối với những công trình công cộng phải bảo đảm thiết kế theo tiêu chuẩn cho người tàn tật.

- Đồng bộ trong từng công trình, đáp ứng yêu cầu vận hành; đồng bộ với các công trình liên quan.

Đối với các công trình dân dụng và công trình công nghiệp thì ngoài các yêu cầu trên còn phải đảm bảo các yêu cầu sau đây:

- Kiến trúc công trình phải phù hợp với phong tục, tập quán và văn hoá, xã hội của từng vùng, từng địa phương.
- An toàn cho người khi xảy ra sự cố; điều kiện an toàn thuận lợi, hiệu quả cho hoạt động chữa cháy, cứu nạn; bảo đảm khoảng cách giữa các công trình, sử dụng các vật liệu, trang thiết bị chống cháy để hạn chế tác hại của đám cháy đối với các công trình lân cận và môi trường xung quanh.
- Các điều kiện tiện nghi, vệ sinh, sức khoẻ cho người sử dụng.
- Khai thác tối đa thuận lợi và hạn chế bất lợi của thiên nhiên nhằm bảo đảm tiết kiệm năng lượng.

9.2.2. Tổ chức công tác thiết kế công trình xây dựng

9.2.2.1. Một số nguyên tắc thiết kế công trình xây dựng

- Giải pháp thiết kế phải cụ thể hoá tốt nhất chủ trương đầu tư thể hiện ở bản dự án đầu tư của chủ đầu tư.
- Giải pháp thiết kế phải phù hợp với điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội và đường lối phát triển chung của đất nước, có vận dụng tốt kinh nghiệm của nước ngoài.
- Khi lập các phương án thiết kế phải xem xét toàn diện các mặt kỹ thuật, kinh tế - tài chính, thẩm mỹ, bảo vệ môi trường, an ninh quốc phòng. Phải chú ý đến khả năng cải tạo và mở rộng sau này.
- Khi lập dự án các phương án thiết kế phải giải quyết tốt các mối quan hệ giữa các mặt: tiện nghi, bền chắc, kinh tế và mỹ quan.
- Phải tôn trọng trình tự chung của quá trình thiết kế là trước hết phải đi từ vấn đề chung và sau đó mới đi vào các vấn đề cụ thể.
- Phải lập một số phương án để so sánh và lựa chọn phương án tốt nhất.
- Phải đảm bảo tính đồng bộ và hoàn chỉnh của giải pháp thiết kế, đảm bảo mối quan hệ ăn khớp giữa các bộ phận của thiết kế, giữa thiết kế và thực hiện xây dựng trên thực tế.
- Phải tận dụng các thiết kế mẫu để giảm chi phí thiết kế.
- Phải dựa trên các tiêu chuẩn, định mức thiết kế có cơ sở khoa học và tiên bộ, xác định đúng mức độ hiện đại của công trình xây dựng.
- Phải cố gắng rút ngắn thời gian thiết kế để công trình thiết kế xong khỏi bị lạc hậu.

9.2.2.2. Các bước thiết kế xây dựng công trình

Thiết kế xây dựng công trình bao gồm các bước: Thiết kế cơ sở, Thiết kế kỹ thuật và Thiết kế bản vẽ thi công.

Tùy theo tính chất, quy mô của từng loại công trình, thiết kế xây dựng công trình có thể lập một bước, hai bước hoặc ba bước (hình 9.1) như sau:

- Thiết kế một bước là thiết kế bản vẽ thi công được áp dụng đối với các công trình quy định chỉ phải lập báo cáo kinh tế - kỹ thuật.
- Thiết kế hai bước bao gồm bước thiết kế cơ sở và bước thiết kế bản vẽ thi công được áp dụng đối với các công trình quy định phải lập dự án đầu tư xây dựng công trình.
- Thiết kế ba bước bao gồm bước thiết kế cơ sở, bước thiết kế kỹ thuật và bước thiết kế bản vẽ thi công áp dụng đối với các công trình quy định phải lập dự án đầu tư xây dựng và có quy mô lớn, phức tạp.

Đối với các công trình phải thực hiện thiết kế hai bước trở lên, các bước thiết kế tiếp theo chỉ được triển khai thực hiện trên cơ sở bước thiết kế trước đã được duyệt.

9.2.2.3. Tổ chức công tác thiết kế xây dựng

- Công tác thiết kế phải do tổ chức, cá nhân có chuyên môn thực hiện. Tùy theo điều kiện cụ thể của dự án, chủ đầu tư có thể ký hợp đồng với các tổ chức tư vấn thiết kế hoặc nhà thầu xây dựng thực hiện các bước thiết kế.

- Tổ chức thiết kế hoặc cá nhân có chuyên môn thiết kế phải có đăng ký hoạt động tư vấn tại cơ quan có thẩm quyền và chịu hoàn toàn trách nhiệm trước pháp luật về chất lượng thiết kế, kết quả tính toán, an toàn kết cấu và sự ổn định của công trình (bao gồm cả tính chính xác của tiên lượng, dự toán).

- Mỗi đồ án thiết kế phải có chủ nhiệm đồ án, đối với những đồ án thiết kế lớn ngoài chủ nhiệm đồ án tổng thể còn có cả chủ nhiệm hạng mục thiết kế. Người chủ nhiệm đồ án phải chịu trách nhiệm cá nhân về chất lượng và tính đúng đắn của đồ án thiết kế, giải pháp kỹ thuật nêu ra và tiên lượng thiết kế.

- Tổ chức thiết kế phải thực hiện công tác giám sát tác giả trong suốt quá trình thi công xây lắp, hoàn thiện và nghiệm thu công trình.

9.2.2.4. Nội dung công tác tổ chức quản lý thiết kế

Tổ chức quản lý thiết kế bao gồm các công việc sau:

- Xây dựng các tiêu chuẩn, quy chuẩn xây dựng.
- Tổ chức quá trình thiết kế bao gồm từ khâu đấu thầu (hoặc chỉ định thầu) tư vấn thiết kế, ký kết hợp đồng, lập thẩm định, xét duyệt, kiểm tra và điều chỉnh thiết kế trong quá trình thực hiện.
- Tổ chức cơ cấu mạng lưới thiết kế, các hình thức tổ chức kinh doanh của các cơ quan thiết kế và các chức năng nhiệm vụ kèm theo.
- Xây dựng các tiêu chuẩn, định mức thiết kế.
- Xây dựng các quy trình công nghệ lập các phương án thiết kế.

9.2.3. Nội dung của các hồ sơ thiết kế

9.2.3.1. Nội dung của hồ sơ Thiết kế cơ sở

Nội dung thiết kế cơ sở của dự án bao gồm phần thuyết minh và phần bản vẽ, bảo đảm thể hiện được các phương án thiết kế, là căn cứ để xác định tổng mức đầu tư và triển khai các bước thiết kế tiếp theo.

a. Phần thuyết minh thiết kế cơ sở bao gồm các nội dung:

- Đặc điểm tổng mặt bằng; phương án tuyến công trình đối với công trình xây dựng theo tuyến; phương án kiến trúc đối với công trình có yêu cầu kiến trúc; phương án và sơ đồ công nghệ đối với công trình có yêu cầu công nghệ.
 - Kết cấu chịu lực chính của công trình; phòng chống cháy nổ; bảo vệ môi trường; hệ thống kỹ thuật và hệ thống hạ tầng kỹ thuật công trình, sự kết nối với các công trình hạ tầng kỹ thuật ngoài hàng rào.
 - Mô tả đặc điểm tải trọng và các tác động đối với công trình.
 - Danh mục các tiêu chuẩn, quy chuẩn được áp dụng.
- b. Phần bản vẽ thiết kế cơ sở được thể hiện với các kích thước chủ yếu, bao gồm:
- Bản vẽ tổng mặt bằng, phương án tuyến công trình đối với công trình xây dựng theo tuyến.
 - Bản vẽ thể hiện phương án kiến trúc đối với công trình có yêu cầu kiến trúc.
 - Sơ đồ công nghệ đối với công trình có yêu cầu công nghệ.
 - Bản vẽ thể hiện kết cấu chịu lực chính của công trình; bản vẽ hệ thống kỹ thuật và hệ thống hạ tầng kỹ thuật công trình.

9.2.3.2. Nội dung của hồ sơ Thiết kế kỹ thuật

Nội dung thiết kế kỹ thuật bao gồm 3 phần:

- Phần thuyết minh
- Phần bản vẽ
- Tổng dự toán.

a. Phần thuyết minh

Phần thuyết minh của thiết kế kỹ thuật bao gồm các phần sau:

* Thuyết minh tổng quát:

- Căn cứ để lập thiết kế kỹ thuật.
- Nội dung cơ bản của dự án đầu tư được duyệt.
- Danh mục quy chuẩn, tiêu chuẩn kỹ thuật xây dựng, thiết kế mẫu được sử dụng.
- Tóm tắt nội dung đề án thiết kế được chọn và các phương án so sánh.
- Các thông tin và chỉ tiêu cần đạt được của công trình theo phương án được chọn.

* Điều kiện tự nhiên, tác động của môi trường, điều kiện kỹ thuật chi phối thiết kế:

- Tài liệu địa hình, địa chất công trình, thủy văn, khí tượng và động đất ở khu vực xây dựng.
- Điều tra tác động môi trường.
- Những điều kiện phát sinh sau khi lập dự án đầu tư.

* Phần kinh tế kỹ thuật:

- Năng lực, công suất thiết kế và các thông số của công trình.
- Phương án, danh mục, chất lượng sản phẩm, tiêu thụ sản phẩm.

- Những chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật và hiệu quả đầu tư.

* Phần công nghệ:

- Phương pháp sản xuất và bố trí dây chuyền công nghệ sản xuất và sử dụng.
- Tính toán và lựa chọn thiết bị.
- Biện pháp an toàn lao động, an toàn sản xuất, phòng nổ, phòng cháy, chống độc hại, vệ sinh công nghiệp, bảo vệ môi trường sinh thái.

* Giải pháp kiến trúc xây dựng:

- Bố trí tổng mặt bằng, diện tích chiếm đất, diện tích xây dựng công trình (kể cả công trình phục vụ thi công).
- Giải pháp về kiến trúc, kết cấu chính, nền móng...
- Giải pháp kỹ thuật xây dựng: kết cấu chịu lực chính, nền móng có bản tính kèm theo nêu rõ cơ sở, phương pháp và kết quả tính toán.
- Lắp đặt thiết bị và trang trí nội thất.
- Các hệ thống hạ tầng kỹ thuật: cấp điện, cấp nhiệt, cấp nước, thoát nước, thông tin, báo cháy, điều khiển tự động... có bản tính kèm theo nêu rõ phương pháp và kết quả tính toán.
- Tổ chức giao thông và thiết bị vận tải.
- Trang trí bên ngoài: trồng cây xanh, sân vườn, lối đi...
- Tổng hợp khối lượng xây lắp, vật tư chính, thiết bị công nghệ của từng hạng mục công trình và toàn bộ công trình, so sánh các chỉ tiêu kinh tế kỹ thuật của các phương án thiết kế.

* Thiết kế tổ chức xây dựng:

Nêu lên các chỉ dẫn chính về biện pháp thi công và an toàn trong quá trình xây dựng.

b. Phần bản vẽ của thiết kế kỹ thuật bao gồm:

- Hiện trạng của mặt bằng và vị trí trên bản đồ của công trình được thiết kế.
- Tổng mặt bằng bố trí chi tiết các hạng mục công trình và các hệ thống kỹ thuật.
- Các bản vẽ chuẩn bị kỹ thuật khu đất xây dựng (san nền, thoát nước), và các công trình hạ tầng ngoài nhà (đường, cấp điện, cấp nước, thải nước, xử lý nước thải, bảo vệ môi trường).
- Dây chuyền công nghệ và vị trí các thiết bị chính.
- Mặt bằng, mặt cắt ngang, cắt dọc chính, các mặt đứng của hạng mục công trình.
- Bố trí trang thiết bị và các bộ phận công trình phụ cần thiết.
- Sơ đồ mặt bằng các phương án bố trí và kích thước các kết cấu chịu lực chính: nền, móng, cột, dầm, sàn...
- Phối cảnh toàn bộ công trình.

- Các hệ thống công trình kỹ thuật bên trong công trình: cấp điện, cấp nước, thải nước, thông gió, điều hoà nhiệt độ, thông tin, báo cháy, chữa cháy.
- Lối thoát nạn và giải pháp chống cháy nổ công trình.
- Xây dựng bên ngoài: hàng rào, cây xanh, sân vườn.
- Tổng mặt bằng tổ chức xây dựng và mặt bằng thi công các hạng mục đặc biệt.
- Mô hình toàn bộ công trình hoặc từng bộ phận công trình.

c. Phần tổng dự toán

Tổng dự toán xây dựng công trình nói lên toàn bộ chi phí công trình mà các chủ đầu tư phải bỏ vốn thực hiện. Tổng dự toán không được vượt tổng mức đầu tư được duyệt,

Tổng dự toán xây dựng công trình bao gồm các dự toán xây dựng công trình, hạng mục công trình; chi phí quản lý dự án và chi phí khác của dự án chưa được tính trong dự toán xây dựng công trình, hạng mục công trình.

9.2.3.3. Nội dung của hồ sơ Thiết kế bản vẽ thi công

Hồ sơ thiết kế bản vẽ thi công gồm 2 phần chính: bản vẽ thi công và dự toán thiết kế bản vẽ thi công.

a. Bản vẽ thi công bao gồm các chi tiết sau:

- Chi tiết về mặt bằng, mặt cắt các hạng mục công trình; thể hiện đầy đủ vị trí kích thước các chi tiết kết cấu, thiết bị công nghệ, có biểu liệt kê khối lượng xây lắp và thiết bị của hạng mục công trình đó, chất lượng, quy cách của từng loại vật liệu, cấu kiện điển hình được gia công sẵn, có thuyết minh hướng dẫn về trình tự thi công, các yêu cầu về kỹ thuật an toàn lao động trong thi công.
- Chi tiết các bộ phận công trình: thể hiện đầy đủ vị trí, kích thước, quy cách và số lượng từng loại vật liệu cấu kiện có ghi chú cần thiết cho người thi công.
- Chi tiết lắp đặt thiết bị công nghệ và hệ thống kỹ thuật đường xá.
- Gia công cấu kiện và các chi tiết phải làm tại công trường.
- Bảo vệ môi trường, phòng chống cháy, nổ, an toàn vận hành...
- Biểu tổng hợp khối lượng xây lắp, thiết bị, vật liệu của từng hạng mục công trình và toàn bộ công trình (thể hiện đầy đủ các quy cách, số lượng của từng loại vật liệu, cấu kiện, thiết bị).
- Quy trình kỹ thuật bảo hành, bảo trì công trình.

b. Dự toán thiết kế bản vẽ thi công bao gồm:

- Căn cứ và cơ sở để lập dự toán.
- Bảng tiên lượng, dự toán chi phí xây dựng của từng hạng mục công trình và tổng hợp dự toán chi phí xây dựng của tất cả các hạng mục công trình.

9.2.4. Trình duyệt và thẩm định thiết kế

9.2.4.1. Trình duyệt, thẩm định thiết kế

Hồ sơ trình duyệt thiết kế và tổng dự toán bao gồm:

- Tờ trình của chủ đầu tư xin phê duyệt thiết kế và tổng dự toán.

- Quyết định đầu tư.
- Hồ sơ thiết kế trình duyệt.
- Tổng dự toán.

Cơ quan chuyên môn và cơ quan quản lý xây dựng của cấp có thẩm quyền quyết định đầu tư có trách nhiệm tiếp nhận hồ sơ do chủ đầu tư trình duyệt để tiến hành thẩm định và chuẩn bị văn bản đề "Người có thẩm quyền quyết định đầu tư" ký quyết định duyệt.

Thẩm định thiết kế là hoạt động của cơ quan có thẩm quyền nhằm mục đích kiểm tra tư cách pháp lý của đơn vị, cá nhân thiết kế, tính pháp lý của hồ sơ thiết kế, kiểm tra sự phối hợp giữa các nội dung của hồ sơ thiết kế với các nội dung đã được duyệt trong quyết định đầu tư, sự hợp lý của giải pháp thiết kế và tổng dự toán... để làm cơ sở cho cấp có thẩm quyền phê duyệt thiết kế và tổng dự toán.

Tất cả các dự án đầu tư xây dựng thuộc mọi nguồn vốn và thành phần kinh tế đều phải được cơ quan chuyên môn thẩm định thiết kế trước khi xây dựng.

Thủ trưởng cơ quan có thẩm quyền phê duyệt thiết kế chỉ phê duyệt sau khi thiết kế đã được cơ quan chuyên môn thẩm định thiết kế, cơ quan quản lý xây dựng trực thuộc thẩm định tổng dự toán và chịu trách nhiệm về quyết định của mình.

Cơ quan chuyên môn thẩm định thiết kế, cơ quan quản lý xây dựng thẩm định đơn giá, tổng dự toán và tổ chức tư vấn xây dựng thẩm tra thiết kế phải chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư, người có thẩm quyền phê duyệt và trước pháp luật về kết quả công việc do mình thực hiện.

9.2.4.2. Phê duyệt thiết kế

Việc phê duyệt thiết kế phải dựa trên cơ sở dự án đầu tư được duyệt và kết quả thẩm định và được quy định như sau:

a. Đối với các công trình thuộc dự án đầu tư sử dụng nguồn vốn của Nhà nước

- Thủ trưởng Bộ quản lý ngành phê duyệt thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán công trình thuộc dự án nhóm A.
- Thủ trưởng cơ quan có thẩm quyền quyết định đầu tư phê duyệt thiết kế kỹ thuật hoặc thiết kế kỹ thuật thi công và tổng dự toán công trình thuộc dự án nhóm B và C.
- Chủ tịch UBND tỉnh, thành phố thuộc trung ương phê duyệt thiết kế kỹ thuật và tổng dự toán các công trình thuộc dự án nhóm B và C do địa phương đầu tư.

b. Đối với các công trình thuộc dự án đầu tư không sử dụng nguồn vốn của Nhà nước

- Thủ trưởng Bộ quản lý ngành phê duyệt thiết kế kỹ thuật các công trình thuộc dự án nhóm A.
- Giám đốc sở quản lý xây dựng chuyên ngành phê duyệt thiết kế kỹ thuật các công trình thuộc dự án nhóm B và C.
- Chủ tịch UBND tỉnh, thành phố trực thuộc trung ương có thể uỷ quyền cho Chủ tịch UBND quận, huyện phê duyệt thiết kế kỹ thuật các công trình nhà ở riêng lẻ thuộc sở hữu tư nhân và các công trình nhỏ được quyền cấp giấy phép xây dựng.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Mục đích, yêu cầu đối với khảo sát xây dựng?
2. Nội dung cơ bản của công tác khảo sát xây dựng công trình giao thông theo các giai đoạn của quá trình đầu tư và xây dựng.
3. Khái niệm, ý nghĩa của công tác thiết kế xây dựng? Các bước thiết kế xây dựng công trình?
4. Các nguyên tắc thiết kế công trình xây dựng?
5. Trình bày nội dung cơ bản của các hồ sơ thiết kế.

CHƯƠNG 10

ĐỊNH MỨC, ĐƠN GIÁ VÀ DỰ TOÁN TRONG XÂY DỰNG

- 10.1. Định mức kinh tế - kỹ thuật trong xây dựng
- 10.2. Đơn giá xây dựng công trình
- 10.3. Giá dự toán và việc hình thành giá trong xây dựng

Câu hỏi ôn tập

10.1. ĐỊNH MỨC KINH TẾ - KỸ THUẬT TRONG XÂY DỰNG

10.1.1. Khái niệm, vai trò và phân loại định mức kinh tế - kỹ thuật trong xây dựng

10.1.1.1. Khái niệm định mức kinh tế - kỹ thuật

Định mức kinh tế - kỹ thuật là các trị số quy định về mức tiêu hao tư liệu lao động và nhân công để hoàn thành một sản phẩm xây dựng nào đó được dùng để phục vụ sản xuất, thi công hay để lập giá dự toán trong xây dựng.

Định mức kinh tế - kỹ thuật được lập trên cơ sở các số liệu quan sát, thống kê thực tế đảm bảo tính khoa học và thực tiễn, phản ánh đúng trình độ công nghệ và trình độ tổ chức sản xuất trong xây dựng ở một giai đoạn nhất định.

10.1.1.2. Mục đích, yêu cầu của định mức kinh tế - kỹ thuật

Mục đích của công tác định mức là xây dựng được một hệ thống định mức tiên tiến, phù hợp với trình độ và yêu cầu kỹ thuật hiện đại.

Muốn đạt được mục tiêu trên, định mức kinh tế - kỹ thuật cần đáp ứng được các yêu cầu:

- Có luận cứ khoa học về kinh tế - kỹ thuật, bảo đảm tính đúng đắn của các kết quả về giá dự toán, giá dự thầu, dự toán thi công...
- Tính đến các thành tựu khoa học kỹ thuật xây dựng, các kinh nghiệm tiên tiến đồng thời xét đến khả năng thực tế của các tổ chức xây lắp làm việc trong điều kiện bình thường.
- Định mức phải được xác định cho công tác hoặc kết cấu xây lắp tương đối hoàn chỉnh, phù hợp với nội dung thiết kế, thi công; các tiêu chuẩn, quy trình, quy phạm kỹ thuật xây dựng, tạo thuận lợi, giảm nhẹ thời gian và công sức cho việc xác định giá sản phẩm xây dựng theo các giai đoạn thiết kế.
- Công tác hoặc kết cấu xây lắp trong hệ thống định mức phải được hệ thống một cách thống nhất theo yêu cầu kỹ thuật công trình, điều kiện thi công bình thường và biện pháp thi công phổ biến phù hợp với trình độ khoa học kỹ thuật trong xây dựng và mức trang bị cơ giới của ngành xây dựng (đối với các loại định mức không phải là định mức nội bộ).

Định mức kinh tế - kỹ thuật có vai trò vô cùng quan trọng trong sản xuất, thi công và trong việc định giá sản phẩm xây dựng, một sai sót nhỏ trong việc xác định các trị số định mức có thể gây nên lãng phí lớn cho xây dựng.

10.1.1.3. Phân loại định mức kinh tế - kỹ thuật

Hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật trong xây dựng bao gồm nhiều loại định mức đặc trưng và quy định cho các lĩnh vực khác nhau của quá trình xây dựng và có thể phân loại theo các tiêu chí khác nhau (bảng 10.1)

1. Theo quá trình đầu tư và xây dựng:

- Định mức dự toán công tác khảo sát xây dựng.
- Định mức chi phí tư vấn đầu tư và xây dựng.
- Định mức chi phí thiết kế công trình xây dựng.
- Định mức dự toán xây dựng công trình (phần xây dựng).

2. Theo phạm vi quản lý:

- Định mức kinh tế – kỹ thuật chung thống nhất toàn quốc do Bộ Xây dựng ban hành (ban hành theo quyết định 24/2005/QĐ ngày 29 tháng 7 năm 2005 của Bộ Xây dựng).
- Định mức kinh tế – kỹ thuật của các chuyên ngành khác nhau (chuyên ngành cấp thoát nước, giao thông, thủy lợi, nông nghiệp, bưu điện, năng lượng...).
- Định mức nội bộ, còn gọi là định mức sản xuất (sử dụng trong nội bộ một doanh nghiệp để lập đơn giá thi công, giao khoán khối lượng, cấp phát vật tư, lập kế hoạch tiến độ sản xuất của doanh nghiệp, lập giá dự thầu, dự toán thi công và thanh toán tiền công cho người lao động).
- Định mức công trình (áp dụng cho những công trình có điều kiện thi công đặc biệt, có áp dụng công nghệ mới, yêu cầu kỹ thuật đặc biệt cao... được Chính phủ cho phép lập định mức công trình lưu hành nội bộ trong phạm vi thực hiện đầu tư xây dựng công trình đó).

Bảng 10.1. Một số loại định mức, nội dung kỹ thuật và mục đích sử dụng

Loại định mức	Nội dung kỹ thuật (thành phần hao phí)	Sử dụng để lập	
		đơn giá	dự toán
Định mức sản xuất	VL, NC, M	- đơn giá nội bộ - đơn giá dự thầu	- dự toán thi công - dự toán dự thầu
Định mức dự toán chi tiết	VL, NC, M	đơn giá chi tiết	dự toán chi phí xây dựng công trình
Định mức dự toán tổng hợp	VL, NC, M	đơn giá tổng hợp	tổng dự toán, dự toán xây dựng công trình
Định mức mở rộng	VL, NC, M	- suất vốn đầu tư - giá chuẩn	tổng mức đầu tư

3. Theo nội dung kỹ thuật:

- Định mức sử dụng vật tư, vật liệu (VL).
- Định mức sử dụng ca máy (M).
- Định mức kỹ thuật lao động (NC).

4. Theo mức độ chi tiết/tổng hợp:

- Định mức dự toán chi tiết: dùng để lập đơn giá chi tiết làm cơ sở để lập dự toán chi phí xây dựng công trình. Mỗi mã hiệu định mức dự toán chi tiết tương ứng với một công tác hay kết cấu xây lắp tương đối hoàn chỉnh có yêu cầu kỹ thuật, điều kiện và biện pháp thi công cụ thể.
- Định mức dự toán tổng hợp: là cơ sở (và chỉ dùng riêng) để lập đơn giá tổng hợp và từ đó là lập tổng dự toán công trình xây dựng ở giai đoạn thiết kế kỹ thuật hoặc để lập giá chuẩn cho các ngôi nhà, hạng mục, công trình. Mỗi định mức tổng hợp tương ứng với một đơn vị khối lượng công tác hay một kết cấu xây lắp hoàn chỉnh.

- Các loại định mức mở rộng là cơ sở để lập dạng chỉ tiêu bằng tiền hoặc bằng hiện vật nhằm xác định tổng mức đầu tư, cân đối các nguồn lực và dự báo các chương trình phát triển về xây dựng, ví dụ: suất vốn đầu tư, thời gian hoàn vốn định mức, hệ số hiệu quả định mức...

Trong các loại định mức nêu trên thì định mức dự toán xây dựng công trình (phần xây dựng) là rất quan trọng. Sau đây chúng ta đi sâu nghiên cứu loại định mức này.

10.1.1.4. Các giai đoạn thiết kế và các loại định mức sử dụng tương ứng

Tuỳ theo từng giai đoạn thiết kế, hệ thống định mức kinh tế - kỹ thuật trong xây dựng có từng loại phù hợp để xác định giá sản phẩm xây dựng.

Giai đoạn thiết kế cơ sở: sử dụng định mức mở rộng lập suất đầu tư hoặc giá chuẩn công trình xây dựng, trên cơ sở đó để xác định tổng mức đầu tư.

Giai đoạn thiết kế kỹ thuật (thiết kế 3 bước): sử dụng định mức tổng hợp để lập đơn giá tổng hợp và từ đó lập dự toán xây dựng công trình và tổng dự toán.

Giai đoạn thiết kế bản vẽ thi công (thiết kế 3 bước hoặc 1 bước): sử dụng định mức dự toán chi tiết để lập đơn giá chi tiết và từ đó là dự toán chi phí xây dựng công trình.

Giai đoạn thiết kế kỹ thuật thi công (thiết kế 2 bước): sử dụng định mức dự toán chi tiết để lập đơn giá chi tiết, từ đó lập dự toán chi phí xây dựng, tiếp theo là dự toán xây dựng công trình và cuối cùng là tổng dự toán.

Ngoài ra, định mức nội bộ là cơ sở để lập giá dự thầu và dự toán thi công của các doanh nghiệp xây lắp.

10.1.2. Định mức dự toán xây dựng công trình

10.1.2.1. Khái niệm định mức dự toán xây dựng công trình

Định mức dự toán xây dựng công trình - phần xây dựng (gọi tắt là *Định mức dự toán*) là định mức kinh tế - kỹ thuật xác định mức hao phí cần thiết về vật liệu, lao động và máy thi công để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng như 1m³ tường gạch, 1m³ bê tông, 1m² lát gạch, 1 tấn cốt thép, 100m dài cọc v.v... từ khâu chuẩn bị đến khâu kết thúc công tác xây dựng (kể cả những hao phí cần thiết do yêu cầu kỹ thuật và tổ chức sản xuất nhằm đảm bảo thi công xây dựng liên tục, đúng quy trình, quy phạm kỹ thuật).

Căn cứ để lập Định mức dự toán là các quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng; quy phạm kỹ thuật về thiết kế - thi công - nghiệm thu; mức cơ giới hóa chung trong ngành xây dựng; trang thiết bị kỹ thuật, biện pháp thi công và những tiến bộ khoa học kỹ thuật trong xây dựng (các vật liệu mới, thiết bị và công nghệ thi công tiên tiến v.v...).

Định mức dự toán được áp dụng để lập đơn giá xây dựng, làm cơ sở để lập dự toán, tổng dự toán xây dựng công trình xây dựng thuộc các dự án đầu tư xây dựng công trình.

10.1.2.2. Nội dung của định mức dự toán

Định mức dự toán bao gồm:

- *Mức hao phí vật liệu:*

Là số lượng vật liệu chính, vật liệu phụ, các cấu kiện hoặc các bộ phận rời lẻ, vật liệu luân chuyển (không kể vật liệu phụ cần dùng cho máy móc, phương tiện vận chuyển và những vật liệu tính trong chi phí chung) cần cho việc thực hiện và hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng.

Mức hao phí vật liệu quy định trong tập định mức này đã bao gồm hao hụt vật liệu ở khâu thi công; riêng đối với các loại cát xây dựng đã kể đến hao hụt do độ dôi của cát.

- *Mức hao phí lao động:*

Là số ngày công lao động của công nhân trực tiếp thực hiện khối lượng công tác xây dựng và công nhân phục vụ xây dựng.

Số lượng ngày công đã bao gồm cả lao động chính, phụ để thực hiện và hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng từ khâu chuẩn bị đến khâu kết thúc, thu dọn hiện trường thi công.

Cấp bậc công nhân quy định trong tập định mức là cấp bậc bình quân của các công nhân tham gia thực hiện một đơn vị công tác xây dựng.

- *Mức hao phí máy thi công:*

Là số ca sử dụng máy và thiết bị thi công chính trực tiếp thực hiện kể cả máy và thiết bị phụ phục vụ để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng.

10.1.3. Hướng dẫn tra cứu định mức dự toán

10.1.3.1. Kết cấu định mức dự toán

Định mức dự toán được trình bày theo nhóm, loại công tác hoặc kết cấu xây dựng và được mã hóa thống nhất bao gồm 11 chương. Các chương đó là:

Chương I: Công tác chuẩn bị mặt bằng xây dựng

Chương II: Công tác đào, đắp đất, đá, cát

Chương III: Công tác đóng cọc, ép cọc, nhổ cọc, khoan tạo lỗ cọc khoan nhồi

Chương IV: Công tác làm đường

Chương V: Công tác xây gạch đá

Chương VI: Công tác bê tông tại chỗ

Chương VII: Công tác sản xuất và lắp dựng cấu kiện bê tông đúc sẵn

Chương VIII: Sản xuất, lắp dựng cấu kiện gỗ

Chương IX: Sản xuất, lắp dựng cấu kiện sắt thép

Chương X: Công tác làm mái, làm trần và các công tác hoàn thiện khác

Chương XI: Các công tác khác

Ngoài thuyết minh và quy định áp dụng nói ở trên, trong mỗi chương công tác của Định mức dự toán đều có phần thuyết minh và quy định áp dụng cụ thể đối với từng nhóm, loại công tác xây dựng phù hợp với yêu cầu kỹ thuật, điều kiện thi công và biện pháp thi công.

Mỗi loại định mức được trình bày tóm tắt thành phần công việc, điều kiện kỹ thuật, điều kiện thi công và biện pháp thi công và được xác định theo đơn vị tính phù hợp để thực hiện công tác xây dựng đó.

Các thành phần hao phí trong Định mức dự toán được xác định theo nguyên tắc sau:

- Mức hao phí vật liệu chính được tính bằng số lượng theo quy định của Nhà nước về đơn vị tính.

- Mức hao phí vật liệu khác như vật liệu làm dàn giáo xây, vật liệu phụ khác được tính bằng tỉ lệ % tính trên chi phí vật liệu chính.
- Mức hao phí lao động chính và phụ được tính bằng số ngày công theo cấp bậc bình quân của công nhân trực tiếp xây dựng.
- Mức hao phí máy thi công chính được tính bằng số lượng ca máy sử dụng.
- Mức hao phí máy thi công khác được tính bằng tỷ lệ % trên chi phí sử dụng máy chính.

Bảng 10.2. Định mức dự toán chi tiết công việc xây tường thẳng

XÂY GẠCH							
<i>Thành phần công việc:</i>							
- Chuẩn bị, lắp và tháo dỡ dàn giáo xây. Trộn vữa, xây (kể cả những bộ phận, kết cấu nhỏ gắn liền với bộ phận kết cấu chung như đường viền bệ cửa sổ, gờ chỉ v.v... tính vào khối lượng) bảo đảm đúng yêu cầu kỹ thuật, vận chuyển vật liệu trong phạm vi 30m. (Vật liệu làm dàn giáo xây đã tính trong định mức)							
AE.20000 XÂY GẠCH CHỈ (6,5 X 10,5 X 22)							
AE.22000 XÂY TƯỜNG THẲNG							
Đơn vị tính: 1m ³							
Mã hiệu	Công tác xây lắp	Thành phần hao phí	Đơn vị	Chiều dày ≤ 11cm			
				Chiều cao (m)			
				≤ 4	≤ 16	≤ 50	> 50
AE.221	Xây tường thẳng	<i>Vật liệu</i>					
		Gạch	viên	643	643	643	643
		Vữa	m ³	0,23	0,23	0,23	0,23
		Vật liệu khác	%	6,5	6,5	6,5	6,5
		<i>Nhân công 3,5/7</i>	công	2,23	2,43	2,67	2,79
		<i>Máy thi công</i>					
		Máy trộn 80l	ca	0,036	0,036	0,036	0,036
		Máy vận thẳng 0,8T	ca	-	0,04	-	-
		Vận thẳng lồng 3T	ca	-	-	0,025	0,027
		Cầu tháp 25T	ca	-	-	0,025	-
		Cầu tháp 40T	ca	-	-	-	0,027
Máy khác	%		0,5	0,5	0,5		
				10	20	30	40

10.1.3.2. Phương pháp tra cứu định mức dự toán

Khi tra cứu định mức dự toán cho một loại công tác xây lắp hoặc kết cấu cụ thể, ta tra theo chương, mỗi chương gồm một số tiết định mức. Các tiết định mức dự toán được tập hợp theo nhóm, loại công tác hoặc kết cấu xây lắp và được đặt mã số theo một hệ mã số thống nhất trong ngành xây dựng.

Mã hiệu định mức dự toán gồm 7 ký tự cả phần chữ và phần số:

- Phần chữ: dùng 2 ký tự để chỉ loại công tác xây lắp.
- Phần số: gồm 5 ký tự, trong đó 3 ký tự đầu (tiếp theo phần chữ) để chỉ cụ thể tên công việc, 2 số cuối để chỉ đặc điểm công việc.

Trong bảng 10.2, theo quyết định 24/2005/QĐ-BXD, ta có mã hiệu AE.221 là công tác xây tường thẳng, số 20 bên dưới là chỉ đặc điểm xây chiều cao $\leq 16\text{m}$ (nhưng cao hơn 4 m). Như vậy, AE.22120 là công tác xây tường thẳng có chiều cao từ 4 đến 16 m.

Trong mỗi tiết định mức đều có 2 phần:

- Thành phần công việc.
- Các bảng định mức và các khoản mục hao phí ứng với từng mã hiệu công tác hoặc kết cấu xây lắp.

Thành phần công việc quy định rõ, đầy đủ nội dung các bước công việc theo thứ tự từ khâu chuẩn bị, đến khâu kết thúc, hoàn thành công tác hoặc kết cấu xây lắp. Vì lý do đó, khi tra cứu cần xem công việc cần tra có giống thành phần công việc này không.

Mỗi tiết định mức bao gồm nhiều mã hiệu định mức. Mỗi mã hiệu định mức ứng với một công tác hoặc kết cấu xây lắp được thể hiện thành một bảng.

Bảng định mức mô tả tên, chủng loại, quy cách của vật liệu chính cần thiết cho công tác, kết cấu xây lắp và các vật liệu phụ khác; loại thợ, cấp bậc công nhân bình quân; tên, loại, công suất của MMTB chủ đạo và một số máy, thiết bị khác trong dây chuyền công nghệ thi công để thực hiện hoàn chỉnh công tác, kết cấu xây lắp.

10.2. ĐƠN GIÁ XÂY DỰNG

10.2.1. Khái niệm, phân loại đơn giá xây dựng

10.2.1.1. Khái niệm

Đơn giá xây dựng là chỉ tiêu kinh tế quy định những những chi phí trực tiếp (vật liệu, nhân công, máy thi công) hay toàn bộ chi phí xã hội cần thiết để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác hoặc kết cấu xây lắp cấu tạo nên thực thể công trình.

Đơn giá xây dựng là chỉ tiêu tính bằng tiền được dùng để xác định dự toán, tổng dự toán công trình xây dựng, làm căn cứ để lập kế hoạch và quản lý vốn đầu tư xây dựng và được sử dụng để đánh giá về mặt kinh tế, tài chính các hồ sơ dự thầu. Đồng thời, đơn giá xây dựng còn là các chỉ tiêu để các tổ chức tư vấn thiết kế, thi công so sánh các giải pháp thiết kế, phương pháp thi công và tổ chức thi công hợp lý cho quá trình thiết kế, xây dựng công trình.

10.2.1.2. Phân loại

Các loại đơn giá xây dựng có thể phân chi theo các tiêu chí sau:

10.2.1.2.1. Theo mức độ sử dụng (mức độ tổng hợp) có thể chia thành đơn giá chi tiết, đơn giá tổng hợp và ngoài ra còn có các dạng đặc biệt như giá chuẩn và suất vốn đầu tư.

a. Đơn giá chi tiết

Đơn giá chi tiết xây dựng công trình bao gồm những chi phí trực tiếp (vật liệu, nhân công, máy thi công) để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây lắp riêng biệt hoặc một bộ phận kết cấu xây lắp được xác định trên cơ sở định mức dự toán dự toán chi tiết xây dựng công trình.

Đơn giá chi tiết dùng để lập dự toán chi tiết (dự toán chi phí xây dựng) các công trình, hạng mục công trình ở giai đoạn thiết kế bản vẽ thi công (đối với công trình thiết kế theo 3 bước hoặc 1 bước) ở giai đoạn thực hiện đầu tư, làm cơ sở để chủ đầu tư xác định mức giá mời thầu hoặc giá hợp đồng giao nhận thầu.

b. Đơn giá tổng hợp

Đơn giá tổng hợp xây dựng công trình là đơn giá trong đó bao gồm những chi phí trực tiếp, chi phí chung, lãi và thuế tính trên một đơn vị khối lượng công tác xây lắp tổng hợp hoặc một kết cấu xây lắp hoàn chỉnh và được xác định trên cơ sở đơn giá chi tiết xây dựng công trình hoặc định mức dự toán tổng hợp xây dựng công trình.

Đơn giá tổng hợp được sử dụng để lập tổng dự toán công trình xây dựng trong thiết kế kỹ thuật (đối với công trình thiết kế 3 bước) ở giai đoạn thực hiện đầu tư.

c. Giá chuẩn xây dựng

Giá chuẩn là dạng riêng của đơn giá tổng hợp, đó là chỉ tiêu xác định chi phí bình quân chung cần thiết để hoàn thành một đơn vị diện tích hay công suất sử dụng sử dụng của từng loại nhà, hạng mục công trình, công trình thông dụng (dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi...) được xây dựng theo thiết kế điển hình (hoặc thiết kế hợp lý kinh tế). Trong giá chuẩn xây dựng chỉ bao gồm giá trị dự toán của các loại công tác xây lắp trong phạm vi ngôi nhà, hạng mục công trình, công trình đó, không bao gồm các chi phí không cấu thành trực tiếp như các chi phí để xây dựng các hạng mục bên ngoài (đường sá, cống rãnh...), chi phí mua sắm thiết bị.

Giá chuẩn xây dựng thường được xác định từ chi phí bình quân của từng cấp nhà, từng hạng mục được xây dựng ở thời kỳ trước. Giá chuẩn dùng để xác định giá trị tổng dự toán hoặc tổng mức đầu tư công trình xây dựng.

d. Suất vốn đầu tư

Suất vốn đầu tư là chỉ tiêu xác định mức chi phí bình quân cần thiết để hoàn thành một đơn vị năng lực sản xuất hay năng lực phục vụ theo thiết kế của dự án. Suất vốn đầu tư được tính trên đơn vị đo chủ yếu của công trình và trong đó đã bao gồm các chi phí cần thiết để hoàn thành toàn bộ hạng mục công trình đi kèm phục vụ cho việc khai thác dự án sau này như các khu phục vụ ăn uống, vui chơi, bể bơi, đường sá, điện nước, sân vườn...

Suất đầu tư là căn cứ để xác định tổng mức đầu tư công trình xây dựng.

10.2.1.2.2. Theo phạm vi sử dụng

a. Đơn giá xây dựng của tỉnh, thành phố

Đơn giá xây dựng của tỉnh, thành phố (bao gồm cả đơn giá tổng hợp và đơn giá chi tiết) được xác định theo điều kiện thi công, điều kiện sản xuất và cung ứng vật liệu xây dựng... bình quân chung của các công trình xây dựng trong các cụm xây dựng chuẩn và các chế độ chính sách, các quy định của Nhà nước về tiền lương, giá cả... ở thời điểm lập đơn giá.

Đơn giá xây dựng của tỉnh, thành phố được chủ tịch UBND tỉnh, thành phố ban hành, hướng dẫn sử dụng và áp dụng cho những công trình xây dựng thuộc quyền quản lý của tỉnh, thành phố đó.

b. Đơn giá công trình

Đơn giá công trình (bao gồm cả đơn giá tổng hợp và đơn giá chi tiết) được xác định theo điều kiện thi công, điều kiện sản xuất và cung ứng vật liệu xây dựng... và các chế độ chính sách quy định riêng đối với từng công trình.

Đơn giá này do ban đơn giá công trình lập và được cơ quan có thẩm quyền xét duyệt ban hành.

c. Đơn giá dự thầu

Đơn giá dự thầu được lập theo từng công trình căn cứ vào điều kiện, biện pháp thi công cụ thể, các định mức kinh tế - kỹ thuật, biện pháp tổ chức của từng nhà thầu và mức giá cả trên thị trường.

Đơn giá dự thầu do các nhà thầu lập, nếu trúng thầu thì đó là cơ sở để ký kết giá hợp đồng giao nhận thầu.

10.2.2. Nội dung chi phí trong đơn giá xây dựng

10.2.2.1. Đối với đơn giá chi tiết

Nội dung chi phí trong đơn giá chi tiết bao gồm toàn bộ những chi phí trực tiếp, gồm:

- *Chi phí vật liệu:*

Là chi phí cho các vật liệu chính, vật liệu phụ, các cấu kiện hoặc các bộ phận rời lẻ, vật liệu luân chuyển (không kể vật liệu phụ cần dùng cho máy móc, phương tiện vận chuyển và những vật liệu tính trong chi phí chung) cần cho việc thực hiện và hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng.

Trong chi phí vật liệu bao gồm cả giá mua ghi trên hoá đơn, chi phí vận chuyển, bốc dỡ, bảo quản, hao hụt và chi phí tại hiện trường xây dựng, nhưng không bao gồm chi phí cho các vật liệu đã được tính vào chi phí chung.

- *Chi phí nhân công:*

Là các chi phí về tiền lương chính, lương phụ và các khoản phụ cấp có tính chất lương theo chế độ, chính sách đã quy định đối với công nhân trực tiếp xây lắp (kể cả công nhân làm công tác vận chuyển trong nội bộ công trường) để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây lắp.

Trong chi phí nhân công không bao gồm tiền lương và phụ cấp lương của công nhân điều khiển và phục vụ máy thi công, công nhân các xưởng phụ trợ, công nhân vận chuyển ngoài phạm vi công trường, công nhân thu mua và bốc dỡ vật tư.

- *Mức hao phí máy thi công:*

Là chi phí sử dụng ca máy và thiết bị thi công chính trực tiếp thực hiện kể cả máy và thiết bị phụ phục vụ để hoàn thành một đơn vị khối lượng công tác xây dựng.

Trong chi phí ca máy bao gồm cả các chi phí khấu hao; chi phí sửa chữa; chi phí nhiên liệu, năng lượng; chi phí tiền lương thợ điều khiển máy và chi phí khác như phí bảo quản, bảo dưỡng kỹ thuật, chi phí bảo hiểm, chi phí đăng kiểm...

10.2.2.2. Đối với đơn giá tổng hợp

Đối với đơn giá tổng hợp không đầy đủ thì nội dung chi phí như trường hợp đơn giá chi tiết nhưng được tính cho một đơn vị khối lượng công tác xây lắp tổng hợp.

Đối với đơn giá tổng hợp đầy đủ thì ngoài nội dung chi phí vật liệu, nhân công, máy thi công còn phải tính đến cả chi phí chung và lãi, thuế theo quy định.

10.2.3. Hướng dẫn sử dụng các tập đơn giá xây dựng hiện hành

10.2.3.1. Cấu tạo các tập đơn giá xây dựng

Các tập đơn giá xây dựng của địa phương thông thường gồm 3 phần:

- Thuyết minh chung và các quy định khi áp dụng.
- Bảng giá vật liệu bình quân đến hiện trường.
- Đơn giá chi tiết (hay tổng hợp) phân theo thành phần chi phí: vật liệu, nhân công và máy thi công.

**Bảng 10.3. Ví dụ về một mã hiệu đơn giá trong Đơn giá xây dựng cơ bản
Thành phố Hà nội (1999)**

BÊ TÔNG ĐÁ DẪM						
HA.0000 - VỮA BÊ TÔNG SẢN XUẤT BẰNG MÁY TRỘN VÀ ĐỔ BẰNG THỦ CÔNG						
<i>Thành phần công việc:</i>						
- Chuẩn bị sàng rửa, lựa chọn vật liệu, vận chuyển vật liệu trong phạm vi 30m. Đổ và bảo dưỡng bê tông đảm bảo yêu cầu kỹ thuật.						
- Gia công, lắp dựng và tháo dỡ cầu công tác.						
HA.1000 - BÊ TÔNG LÓT MÓNG, MÓNG, NỀN, BỆ MÁY						
HA.1100 - BÊ TÔNG LÓT MÓNG						
Đơn vị tính: đ/1 m ³						
Mã hiệu	Danh mục đơn giá	Đơn vị tính	Vật liệu	Nhân công	Máy thi công	Đơn giá
	Bê tông lót móng, móng, nền, bê máy Bê tông lót móng đá 4x6					
	Chiều rộng ≤ 250 cm					
HA.1111	- vữa mác 100	m ³	255.882	20.481	12.041	288.404
HA.1112	- vữa mác 150	m ³	295.840	20.481	12.041	328.362

10.2.3.1.1. Phần thuyết minh chung và các quy định khi áp dụng

Nội dung của thuyết minh chung là trình bày các căn cứ chủ yếu để xây dựng tập đơn giá như các thông tư, tài liệu hướng dẫn lập đơn giá xây dựng của Nhà nước, các loại định mức dự toán, các bảng giá ca máy, cước phí vận chuyển, các chế độ tiền lương...

Ngoài ra, trong phần này cũng giới thiệu nội dung, thành phần chi phí trong đơn giá và các chi phí theo quy định được tính trong các thành phần chi phí đó.

Phần quy định áp dụng nêu các vấn đề:

- Phạm vi, đối tượng áp dụng: khu vực áp dụng; mục đích áp dụng: để lập dự toán các công trình xây dựng làm cơ sở để chọn thầu, thanh quyết toán hay dùng để làm cơ sở cho việc lập kế hoạch đầu tư và quản lý vốn đầu tư...
- Hướng giải quyết các tình huống, các công việc mà trong tập đơn giá chưa đề cập đầy đủ như các công việc chưa đề cập tới hay chênh lệch giá vật liệu giữa thời điểm thanh toán và giá vật liệu bình quân đến hiện trường đã tính trong tập đơn giá.

10.2.3.1.2. Bảng giá vật liệu bình quân đến hiện trường

Giá vật liệu bình quân đến hiện trường được tính theo quy định của Nhà nước gồm: giá mua, chi phí vận chuyển, bốc xếp, hao hụt, chi phí tại hiện trường...

10.2.3.1.3. Các đơn giá (chi tiết hay tổng hợp)

Bản thân các đơn giá là phần chủ yếu và quan trọng nhất của tập đơn giá và thường được chia thành các chương theo trình tự các công tác chủ yếu, theo quy trình để hoàn thành công trình xây dựng.

Trong từng chương, ngay đầu chương là phần giới thiệu thành phần công việc đã được tính vào đơn giá, điều kiện làm việc... để tiện cho việc sử dụng (phần này cũng được gọi là thuyết minh và quy định áp dụng).

Các mã hiệu đơn giá được lập thành bảng có cấu tạo như trong bảng 10.3.

10.2.3.2. Phương pháp tra cứu, sử dụng các tập đơn giá xây dựng

10.2.3.2.1. Nguyên tắc chung sử dụng tập đơn giá

Có các nguyên tắc chung sau đây để sử dụng các tập đơn giá xây dựng:

- Công trình xây dựng trên địa phương nào thì sử dụng tập đơn giá của địa phương đó ban hành (trừ những công trình được Chính phủ cho phép sử dụng tập đơn giá khác).

- Các công việc, công tác xây lắp khi áp giá của tập đơn giá xây dựng đòi hỏi phải phù hợp với loại công việc, quy cách đã ghi trong cột danh mục đơn giá, tránh vận dụng tùy tiện.

- Những phần việc mà trong danh mục đơn giá chưa đề cập đến hoặc giá bình quân của loại vật liệu nào đó chưa được duyệt thì phải báo cáo cơ quan cấp trên có thẩm quyền đồng ý mới được áp giá mới.

10.2.3.2.2. Trình tự tra cứu

Khi tra cứu các tập đơn giá nên tuân theo trình tự sau:

- Trước hết căn cứ vào nội dung của công việc cần tra cứu đơn giá để xác định nó thuộc chương nào của tập đơn giá.

- Căn cứ vào đặc điểm của loại công tác cần tra cứu đơn giá để tìm trong phạm vi chương đã xác định. Ví dụ, trong công tác bê tông thì đó là loại bê tông đá dăm hay vữa bê tông sản xuất qua dây chuyền trạm trộn...

- Căn cứ vào yêu cầu kỹ thuật, quy cách của loại công tác cần tra cứu đơn giá để tìm trong cột danh mục đơn giá và xác định đơn giá đúng với loại công tác, đặc điểm công tác, yêu cầu kỹ thuật và quy cách. Ví dụ bê tông lót móng đá 4x6 cm với chiều rộng ≤ 250 cm hay là > 250 cm và bằng loại vữa mác 100 hay 150.

10.3. GIÁ DỰ TOÁN VÀ VIỆC HÌNH THÀNH GIÁ TRONG XÂY DỰNG

10.3.1. Nguyên tắc và đặc điểm của việc hình thành giá trong xây dựng

10.3.1.1. Nguyên tắc cơ bản của việc hình thành giá

Giá cả hàng hoá là sự biểu hiện bằng tiền của giá trị hàng hoá đã được sản xuất và tiêu thụ trên thị trường, đồng thời biểu hiện tổng hợp các mối quan hệ kinh tế như quan hệ cung cầu, quan hệ tích lũy - tiêu dùng, quan hệ thị trường trong nước và ngoài nước.

Giá cả thị trường một mặt phải biểu hiện đầy đủ chi phí xã hội cần thiết (chi phí vật tư và chi phí lao động) để tạo ra hàng hoá, bảo đảm bù đắp chi phí sản xuất, lưu thông và

thu lợi nhuận cho doanh nghiệp. Mặt khác phụ thuộc vào quan hệ cung cầu và các quan hệ kinh tế khác trong từng thời kỳ, giá cả thị trường có thể biến động cao hơn hoặc thấp hơn chi phí xã hội cần thiết để tạo ra nó. Điều này đã làm cho giá cả thị trường trở thành "*bàn tay vô hình*" để điều tiết và kích thích nền sản xuất xã hội phát triển.

10.3.1.2. Đặc điểm của việc hình thành giá trong xây dựng

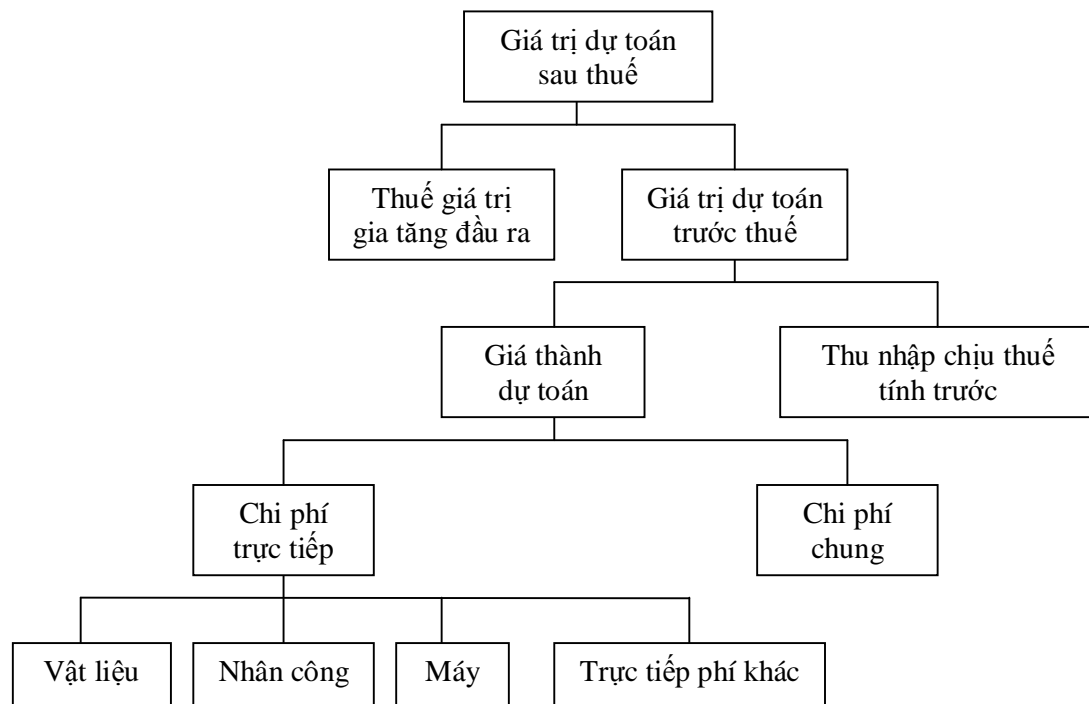
Trong xây dựng việc hình thành giá cả thị trường gặp nhiều trở ngại do đặc điểm kinh tế kỹ thuật của sản phẩm xây dựng.

Đặc điểm chủ yếu và bao trùm ảnh hưởng đến việc hình thành giá cả trong xây dựng là sản phẩm xây dựng mang tính chất đơn chiếc. Các sản phẩm xây dựng thường được tiến hành theo đơn đặt hàng trên cơ sở thiết kế riêng biệt nhằm đáp ứng nhu cầu nhất định của chủ đầu tư. Các sản phẩm này được xây dựng cố định tại nơi sử dụng, phụ thuộc rất nhiều vào điều kiện tự nhiên, khí hậu nơi xây dựng. Tính chất riêng biệt của sản phẩm xây dựng dẫn đến sự khác nhau về khối lượng công tác và phương thức thực hiện chúng. Ngay cả khi xây dựng theo thiết kế mẫu cũng đòi hỏi những sự thay đổi về khối lượng công tác do liên quan đến các điều kiện cụ thể về địa hình, địa chất, khí hậu, thủy văn... nơi xây dựng.

Sự đa dạng của các điều kiện khí hậu, tự nhiên và điều kiện kinh tế theo các vùng trong nước dẫn đến sự khác nhau về giá cả vật liệu, chi tiết, kết cấu, chi phí vận chuyển chúng đến nơi xây dựng, về năng suất lao động và tiền lương của công nhân xây dựng cũng như về hệ số sử dụng thời gian và năng suất của xe máy thi công... Do đó dẫn đến sự khác nhau về giá thành công tác xây lắp.

Ngoài ra khi tiến hành xây dựng công trình ở những vùng mới còn phải tiến hành xây dựng những xí nghiệp sản xuất phụ trợ hoặc xây dựng những công trình tạm loại lớn... Tất cả những điều đó làm cho sản phẩm xây dựng không có giá thống nhất trên thị trường như các sản phẩm công nghiệp. Từng sản phẩm xây dựng có giá riêng được xác định trước khi sản phẩm ra đời bằng phương pháp riêng gọi là *phương pháp lập dự toán*.

Các loại dự toán cho dự án đầu tư xây dựng công trình thông thường được lập theo phương pháp dựa vào các thành phần (khoản mục) chi phí như hình 10.1.



Hình 10.1. Phương pháp hình thành giá dự toán trong xây dựng: các thành phần được tập hợp từ dưới lên trên theo sơ đồ hình cây

10.3.2. Các loại giá dự toán của công trình xây dựng và phương pháp lập

Đối với các dự án có xây dựng công trình người ta lập các loại dự toán theo các giai đoạn của quá trình đầu tư và xây dựng. Các loại dự toán đó là tổng mức đầu tư (ở giai đoạn chuẩn bị đầu tư); tổng dự toán, dự toán xây dựng công trình (ở giai đoạn thực hiện đầu tư); vốn đầu tư được quyết toán ở giai đoạn kết thúc xây dựng đưa dự án vào khai thác sử dụng.

10.3.2.1. Tổng mức đầu tư

Tổng mức đầu tư của dự án là khái toán chi phí của toàn bộ dự án được xác định trong giai đoạn lập dự án, gồm chi phí xây dựng; chi phí thiết bị; chi phí đền bù giải phóng mặt bằng, tái định cư; chi phí khác bao gồm cả vốn lưu động đối với các dự án sản xuất kinh doanh, lãi vay trong thời gian xây dựng và chi phí dự phòng.

Tổng mức đầu tư dự án được ghi trong quyết định đầu tư là cơ sở để lập kế hoạch và quản lý vốn đầu tư, xác định hiệu quả đầu tư của dự án. Đối với dự án sử dụng vốn ngân sách Nhà nước, tổng mức đầu tư là giới hạn chi phí tối đa mà chủ đầu tư được phép sử dụng để đầu tư xây dựng công trình.

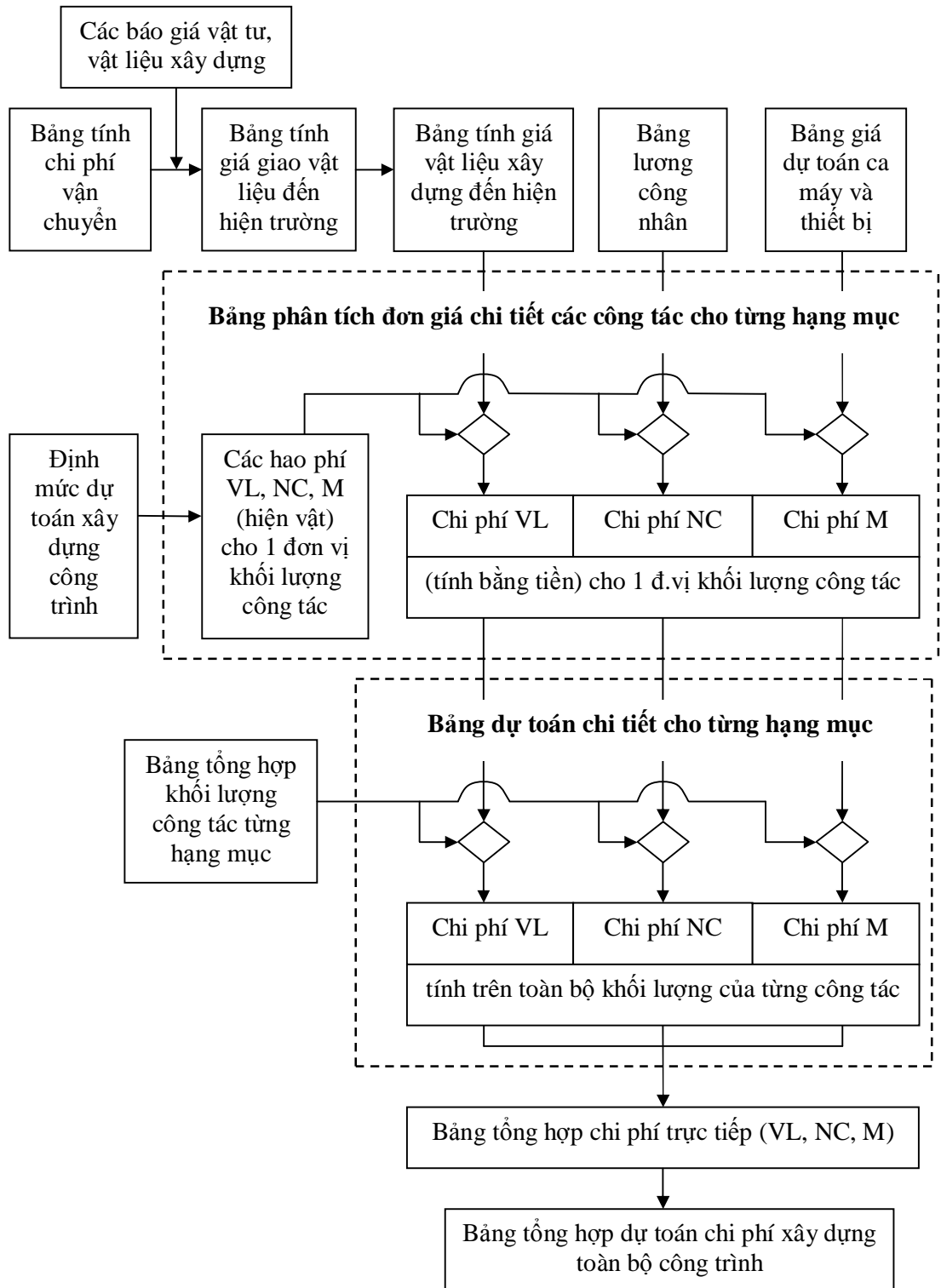
Chi phí xây dựng bao gồm: Chi phí xây dựng các công trình, hạng mục công trình thuộc dự án; Chi phí phá và tháo dỡ các vật kiến trúc cũ; Chi phí san lấp mặt bằng xây dựng; Chi phí xây dựng công trình tạm, công trình phụ trợ phục vụ thi công (đường thi công, điện nước, nhà xưởng v.v...); Nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công.

Chi phí thiết bị bao gồm: Chi phí mua sắm thiết bị công nghệ (gồm cả thiết bị phi tiêu chuẩn cần sản xuất, gia công) và chi phí đào tạo và chuyển giao công nghệ (nếu có), chi phí vận chuyển từ cảng hoặc nơi mua đến công trình, chi phí lưu kho, lưu bãi, chi phí bảo quản, bảo dưỡng tại kho bãi ở hiện trường, thuế và phí bảo hiểm thiết bị công trình; Chi phí lắp đặt thiết bị và thí nghiệm, hiệu chỉnh (nếu có).

Chi phí đền bù giải phóng mặt bằng, tái định cư bao gồm: Chi phí đền bù nhà cửa, vật kiến trúc, cây trồng trên đất,...; Chi phí thực hiện tái định cư có liên quan đến đền bù giải phóng mặt bằng của dự án; Chi phí của Ban đền bù giải phóng mặt bằng; Chi phí sử dụng đất như chi phí thuê đất trong thời gian xây dựng, chi phí đầu tư hạ tầng kỹ thuật (nếu có).

Chi phí quản lý dự án và chi phí khác bao gồm: Chi phí quản lý chung của dự án; Chi phí tổ chức thực hiện công tác đền bù giải phóng mặt bằng thuộc trách nhiệm của Chủ đầu tư; Chi phí thẩm định hoặc thẩm tra thiết kế, tổng dự toán, dự toán xây dựng công trình; Chi phí lập hồ sơ mời dự thầu, hồ sơ mời đấu thầu, phân tích đánh giá hồ sơ dự thầu, hồ sơ đấu thầu; Chi phí giám sát thi công xây dựng, giám sát khảo sát xây dựng và lắp đặt thiết bị; Chi phí kiểm định và chứng nhận sự phù hợp về chất lượng công trình xây dựng; Chi phí nghiệm thu, quyết toán và quy đổi vốn đầu tư; Chi phí lập dự án; Chi phí thi tuyển kiến trúc (nếu có); Chi phí khảo sát, thiết kế xây dựng; Lãi vay của Chủ đầu tư trong thời gian xây dựng thông qua hợp đồng tín dụng hoặc hiệp định vay vốn (đối với dự án sử dụng vốn ODA); Các lệ phí và chi phí thẩm định; Chi phí cho Ban chỉ đạo Nhà nước, Hội đồng nghiệm thu Nhà nước, chi phí đăng kiểm chất lượng quốc tế, chi phí quan trắc biến dạng công trình (nếu có); Vốn lưu động ban đầu cho sản xuất; Chi phí nguyên liệu, năng lượng, nhân lực cho quá trình chạy thử không tải và có tải (đối với dự án sản xuất kinh doanh); Chi phí bảo hiểm công trình; Chi phí kiểm toán, thẩm tra, phê duyệt quyết toán và một số chi phí khác.

Chi phí dự phòng: Là khoản chi phí để dự trù cho các khối lượng phát sinh, các yếu tố trượt giá và những công việc chưa lường trước được trong quá trình thực hiện dự án.



Hình 10.2. Sơ đồ lô-gic quá trình lập dự toán chi phí xây dựng công trình

Tổng mức đầu tư được xác định trên cơ sở khối lượng chủ yếu các công việc cần thực hiện của dự án theo thiết kế cơ sở và các khối lượng khác dự tính hoặc được xác định theo chi phí xây dựng của các dự án có tiêu chuẩn kinh tế - kỹ thuật tương tự đã thực hiện hoặc theo suất đầu tư xây dựng công trình.

10.3.2.2. Tổng dự toán, dự toán xây dựng công trình

Tổng dự toán xây dựng công trình của dự án là toàn bộ chi phí cần thiết dự tính để đầu tư xây dựng các công trình, hạng mục công trình thuộc dự án. Tổng dự toán được xác định ở bước thiết kế kỹ thuật (đối với trường hợp thiết kế 3 bước), thiết kế bản vẽ thi công (đối với trường hợp thiết kế 2 bước và 1 bước) và là căn cứ để quản lý chi phí xây dựng công trình.

Tổng dự toán bao gồm các chi phí được tính theo các dự toán xây dựng công trình, hạng mục công trình gồm chi phí xây dựng, chi phí thiết bị, các chi phí khác được tính trong dự toán xây dựng công trình và chi phí dự phòng, chi phí quản lý dự án và một số chi phí khác của dự án. Tổng dự toán không bao gồm: Chi phí đền bù giải phóng mặt bằng, tái định cư kể cả chi phí thuê đất thời gian xây dựng, chi phí đầu tư hạ tầng kỹ thuật (nếu có), vốn lưu động ban đầu cho sản xuất (đối với dự án sản xuất, kinh doanh).

Tổng dự toán xây dựng công trình G_{TDT} được tính theo công thức:

$$G_{TDT} = \sum_{i=1}^n G_{XDCT_i} + G_{KTDT} \quad (10.1)$$

trong đó:

G_{XDCT_i} - dự toán công trình, hạng mục công trình thứ i ;

G_{KTDT} - chi phí quản lý dự án và chi phí khác thuộc tổng dự toán.

Dự toán xây dựng công trình được xác định từ thiết kế kỹ thuật (đối với công trình thiết kế 3 bước) hoặc thiết kế bản vẽ thi công (đối với công trình thiết kế 2 bước và 1 bước). Dự toán xây dựng công trình bao gồm: Chi phí xây dựng công trình chính + công trình phụ trợ + công trình tạm phục vụ thi công (G_{XDCT}); Chi phí xây dựng nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công (G_{XDLT}); Chi phí thiết bị (G_{TB}); Chi phí khác thuộc dự toán xây dựng công trình (G_{KDT}) và chi phí dự phòng (G_{DP}).

Dự toán xây dựng công trình được tính theo công thức:

$$G_{XDCT} = G_{XD} + G_{TB} + G_{KDT} + G_{DP} \quad (10.2)$$

trong đó:

$$G_{XD} = G_{XDCT} + G_{XDLT} \quad (10.3)$$

Chi phí quản lý dự án và chi phí khác gồm:

- Chi phí quản lý chung dự án.
- Chi phí tổ chức thực hiện công tác giải phóng mặt bằng.
- Chi phí thẩm định hoặc thẩm tra thiết kế, tổng dự toán, dự toán.
- Chi phí giám sát thi công xây dựng và lắp đặt...
- Chi phí lập báo cáo đầu tư xây dựng công trình đối với dự án xây dựng quan trọng quốc gia, các dự án nhóm A...
- Chi phí bảo hiểm công trình.
- Chi phí nguyên liệu, năng lượng, nhân lực cho quá trình chạy thử không tải và có tải (đối với dự án sản xuất, kinh doanh).
- Lệ phí thẩm định dự án, lệ phí cấp phép xây dựng (nếu có)....

Bảng 10.4. Dự toán chi phí xây dựng

<i>t/t</i>	<i>Khoản mục chi phí</i>	<i>Cách tính</i>	<i>Kết quả</i>
I	CHI PHÍ TRỰC TIẾP		
1	<i>Chi phí vật liệu</i>	$\sum_{j=1}^m Q^j \times D_{vl}^j + CL_{vl}$	VL
2	<i>Chi phí nhân công</i>	$\sum_{j=1}^m Q^j \times D_{nc}^j \times (1 + K_{nc})$	NC
3	<i>Chi phí máy thi công</i>	$\sum_{j=1}^m Q^j \times D_m^j \times (1 + K_{mcc})$	M
4	<i>Trực tiếp phí khác</i>	1,5% x (VL+NC+M)	TT
	<i>Cộng chi phí trực tiếp</i>	VL+NC+M+TT	T
II	CHI PHÍ CHUNG	P x T	C
	<i>Giá thành dự toán xây dựng</i>	T + C	Z
III	THU NHẬP CHỊU THUẾ TÍNH TRƯỚC	(T+C) x tỷ lệ qui định	TL
	<i>Giá trị dự toán xây dựng trước thuế</i>	(T+C+TL)	G
IV	THUẾ GIÁ TRỊ GIA TĂNG	G x T ^{XD} _{GTGT}	GTGT
	<i>Giá trị dự toán xây dựng sau thuế</i>	G + GTGT	G _{XDCPT}
	<i>Chi phí xây dựng nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công</i>	G x tỷ lệ qui định x T ^{XD} _{GTGT}	G _{XDLT}

Các ký hiệu trong bảng 10.4:

Q^j : Khối lượng công tác xây dựng thứ j;

$D_{vl}^j, D_{nc}^j, D_m^j$: Chi phí vật liệu, nhân công, máy thi công trong đơn giá xây dựng của công tác xây dựng thứ j;

K_{nc} : Hệ số điều chỉnh nhân công (nếu có);

K_{mcc} : Hệ số điều chỉnh chi phí máy thi công (nếu có);

P: Định mức chi phí chung (%);

TL: Thu nhập chịu thuế tính trước;

Khoản thu nhập chịu thuế tính trước sử dụng để nộp thuế thu nhập doanh nghiệp và một số khoản chi phải nộp, phải trừ khác. Phần còn lại được trích lập các qdoanh nghiệp và để lại doanh nghiệp.

G: Giá trị dự toán xây dựng công trình chính, phụ trợ, tạm phục thi công trước thuế;

G_{XDCPT} : Giá trị dự toán xây dựng công trình chính, phụ trợ, tạm phục thi công sau thuế;

CL_{vl} : Chênh lệch vật liệu (nếu có);

T_{GTGT}^{XL} : Mức thuế suất thuế giá trị gia tăng quy định cho công tác xây dựng;

Thuế giá trị gia tăng đầu ra sử dụng để trả số thuế giá trị gia tăng đầu vào mà doanh nghiệp xây dựng đã ứng trả trước khi mua các loại vật tư, vật liệu, nhiên liệu, năng lượng... nhưng chưa được tính vào chi phí vật liệu, chi phí máy thi công và chi phí chung trong dự toán xây lắp trước thuế và phần thuế giá trị gia tăng mà doanh nghiệp xây dựng phải nộp.

G_{XDLT} : Chi phí xây dựng nhà tạm tại hiện trường để ở và điều hành thi công;

Z: Giá thành dự toán xây dựng.

10.3.2.3. Dự toán thi công

Dự toán thi công do đơn vị thi công lập dùng để quản lý giá sản phẩm trong quá trình thi công. Nó bao gồm các chi phí cần thiết để hoàn thành hạng mục công trình hoặc loại công tác xây lắp theo khối lượng công tác xây lắp được đề ra trong thiết kế bản vẽ thi công. Dự toán thi công được tính theo biện pháp thi công thực tế mà đơn vị thi công áp dụng với các định mức nội bộ và giá vật liệu chi tiết, giá ca máy thực tế.

10.3.2.4. Vốn đầu tư được quyết toán

Vốn đầu tư được quyết toán là toàn bộ chi phí hợp pháp đã được thực hiện trong quá trình đầu tư để đưa dự án vào khai thác, sử dụng. **Chi phí hợp pháp** là chi phí được thực hiện trong phạm vi thiết kế, dự toán đã được phê duyệt kể cả phần điều chỉnh, bổ sung hoặc là chi phí được thực hiện đúng với hợp đồng đã ký kết, phù hợp với các quy định của pháp luật. Đối với các dự án sử dụng vốn ngân sách nhà nước thì vốn đầu tư được quyết toán phải nằm trong giới hạn tổng mức đầu tư được cấp có thẩm quyền phê duyệt.

CÂU HỎI ÔN TẬP

6. Khái niệm định mức kinh tế - kỹ thuật? Yêu cầu đối với công tác định mức kinh tế - kỹ thuật?
7. Trình bày các loại định mức kinh tế - kỹ thuật? Các định mức nào được sử dụng tương ứng với các giai đoạn thiết kế?
8. Khái niệm, nội dung của định mức dự toán xây dựng công trình (phần xây dựng)?
9. Trình bày phương pháp tra cứu định mức dự toán.
10. Khái niệm đơn giá xây dựng công trình? Các loại đơn giá xây dựng công trình?
11. Trình bày nội dung các khoản mục chi phí trong đơn giá xây dựng công trình.
12. Trình bày phương pháp và những điều cần lưu ý khi tra cứu các tập đơn giá xây dựng công trình.
13. Trình bày các nguyên tắc và đặc điểm của việc hình thành giá trong xây dựng.
14. Trình bày khái niệm và phương pháp lập: tổng mức đầu tư; tổng dự toán; và dự toán của một công trình xây dựng.
15. Khái niệm, phân loại đơn giá xây dựng? Nội dung chi phí trong đơn giá xây dựng?

PHẦN 3

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

Phần 3 bao gồm 4 chương:

Chương 11. Tổ chức quản lý doanh nghiệp

Chương 12. Tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp xây dựng

Chương 13. Quản lý lao động, tiền lương trong doanh nghiệp xây dựng

Chương 14. Tài sản và vốn của doanh nghiệp xây dựng

CHƯƠNG 11

TỔ CHỨC VÀ QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

11.1. Tổng quan về doanh nghiệp

11.2. Các loại hình doanh nghiệp chủ yếu hiện nay ở Việt nam

11.3. Tổ chức quản lý các loại hình doanh nghiệp

Câu hỏi ôn tập

11.1. TỔNG QUAN VỀ DOANH NGHIỆP

11.1.1. Quá trình hình thành doanh nghiệp

Hoạt động kinh tế luôn là hoạt động cốt lõi của xã hội loài người. Con người luôn luôn ý thức được rằng: để tồn tại trước tiên phải được đảm bảo những yếu tố vật chất nhất định như cái ăn, cái mặc, nơi ở và quyền sở hữu cá nhân.

Xã hội loài người thuở sơ khai con người chỉ biết tìm kiếm cái ăn, cái mặc trong thiên nhiên. Sau đó, do nguồn thức ăn cạn kiệt, họ phải lao động để sản xuất các sản phẩm thiết yếu với mục đích tự cung, tự cấp cho bản thân và gia đình. Thông qua lao động, lực lượng sản xuất ngày càng phát triển, năng suất lao động tăng lên, nhu cầu của con người cũng phát triển, đa dạng hơn là chỉ nghĩ đến cái ăn, cái mặc. Con người bắt đầu trao đổi những thứ mình sản xuất được cho nhau để phục vụ những nhu cầu khác nhau. Như vậy sản xuất kinh tế đã được hình thành dưới hình thức giản đơn nhất là trao đổi hàng hoá.

Khi chế độ tư hữu xuất hiện, xã hội phân chia giai cấp, bắt đầu xuất hiện sự đối lập về lợi ích kinh tế giữa các nhóm, các tập đoàn người. Sự cạnh tranh trong kinh tế ngày càng gay gắt. Song song với nó là sự phát triển của lực lượng sản xuất, con người đã từng bước tham gia vào quá trình sản xuất và làm kinh tế với những vị trí và vai trò khác nhau trên cơ sở tài năng, cơ hội và khả năng kinh tế của mình.

Theo thời gian, trình độ sản xuất ngày càng nâng cao và chuyên môn hoá. Sản xuất không còn dưới hình thức giản đơn nữa mà cần sự tham gia của nhiều người tập hợp trong một tổ chức, liên quan đến nhau ở các khâu để tạo ra một sản phẩm nhất định, mà trong đó mỗi con người đảm nhiệm những chức năng, nhiệm vụ khác nhau. Tổ chức đó chính là một *Doanh nghiệp*.

11.1.2. Khái niệm, vai trò và các đặc trưng của doanh nghiệp

Doanh nghiệp ra đời, đã khắc phục được các nhược điểm của việc sản xuất cá thể. Nói một cách dễ hiểu thì không thể có một con người nào có đủ những kỹ năng và năng lực để có thể hoàn thiện một quá trình tạo ra một sản phẩm. Trong doanh nghiệp, mỗi cá nhân có một chức danh, chức năng, nhiệm vụ nhất định, chịu sự quản lý của người đứng đầu doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp ra đời, trên cơ sở một số lượng tài sản nhất định, người ta tiến hành kết hợp tối ưu các yếu tố đầu vào của quá trình sản xuất và kinh doanh nhằm tạo sự chênh lệch về giá bán và chi phí sản xuất - kinh doanh để thu lợi nhuận.

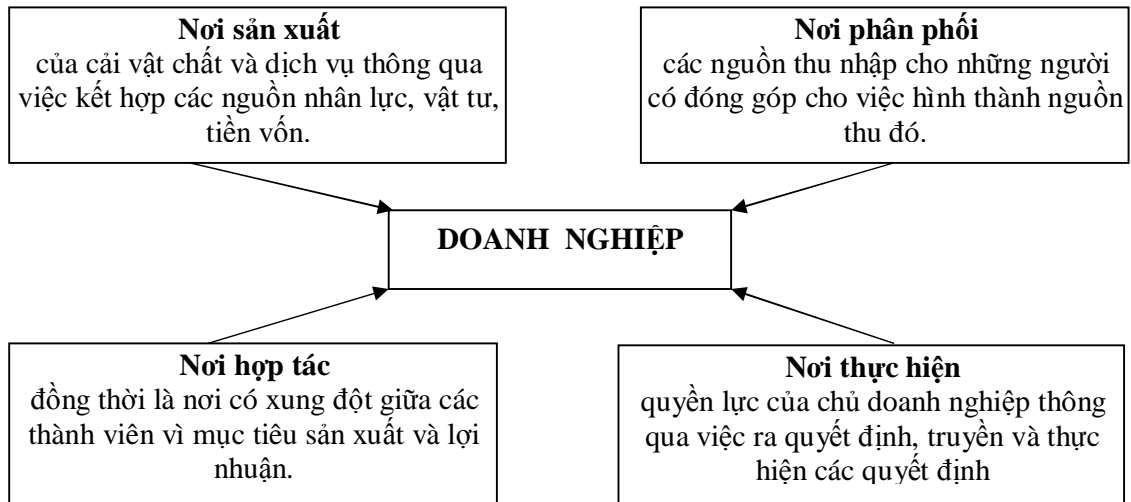
Trong doanh nghiệp, mỗi một thành viên có quan hệ chặt chẽ với nhau, tác động qua lại lẫn nhau một cách có quy luật tạo thành một chỉnh thể. Chỉnh thể này có thể thoả mãn tối đa nhu cầu của thị trường và xã hội về hàng hoá và dịch vụ trong giới hạn cho phép của nguồn lực hiện có, thu được lợi nhuận nhiều nhất, đem lại hiệu quả kinh tế xã hội cao nhất.

Như vậy có thể nói tổ chức doanh nghiệp chính là một hệ thống, trong đó mỗi thành viên là một phần tử của hệ thống, các phần tử này liên kết với nhau hợp thành một thể thống nhất có tên là “Doanh nghiệp”, chỉnh thể này có được các tính chất ưu việt hơn hẳn mà từng phần tử tồn tại riêng biệt không có được, hoặc có nhưng rất nhỏ, lý thuyết hệ thống gọi đó là “tính trội” của hệ thống, tạo nên sức mạnh chung nhằm thực hiện những chức năng và đạt được các mục tiêu nhất định.

Nói một cách khác, *doanh nghiệp là nơi tập hợp các tài năng, các điều kiện vật chất nhất định để sản xuất sản phẩm hàng hoá hoặc dịch vụ nào đó phục vụ con người.*

Về phương diện luật pháp (theo Luật Doanh nghiệp) *doanh nghiệp là tổ chức kinh tế có tên riêng, có tài sản, có trụ sở giao dịch ổn định được đăng ký kinh doanh theo quy định của pháp luật nhằm mục đích thực hiện các hoạt động kinh doanh.*

Có doanh nghiệp nhỏ, có doanh nghiệp lớn, có doanh nghiệp Nhà nước, có doanh nghiệp tư nhân, dù ở dạng nào thì một doanh nghiệp cũng có các đặc trưng như hình 11.1.



Hình 11.1. Các đặc trưng của doanh nghiệp

Dù là ở dạng nào, doanh nghiệp trước hết phải là nơi sản xuất. Tại đây các nguồn nhân lực, kỹ thuật, tài chính, vật tư được kết hợp chặt chẽ với nhau để sản xuất ra của cải vật chất hoặc dịch vụ phục vụ cho con người.

Doanh nghiệp là một tập hợp có tổ chức, có cấp bậc, là nơi con người làm việc và chiếm một thời gian trung bình là 15% của cuộc sống. Trong doanh nghiệp mỗi con người có chức danh, chức năng, nhiệm vụ riêng nhưng đều chịu sự quản lý của một người đứng đầu. Doanh nghiệp là nơi tìm kiếm lợi nhuận, nơi phân phối các nguồn thu nhập cho người lao động, các chủ sở hữu và các nhà cung ứng. Doanh nghiệp cũng là nơi chứa đựng các xung đột và là nơi giải quyết các xung đột giữa các thành viên, giữa người làm và người lãnh đạo.

Doanh nghiệp cũng là nơi thực hành quyền lực của chủ doanh nghiệp. Chủ doanh nghiệp ra quyết định, các cán bộ truyền đạt, các nhân viên thì thực hiện.

Các doanh nghiệp xây dựng là một dạng doanh nghiệp mà chức năng chính của nó là sản xuất các sản phẩm xây lắp, cung ứng các dịch vụ xây dựng phục vụ giao lưu kinh tế trong xã hội.

Xét trên giác độ toàn bộ nền kinh tế quốc dân, thì mỗi doanh nghiệp lại được coi như là một phần tử, mang tính độc lập tương đối và tập hợp tất cả các doanh nghiệp tạo nên một hệ thống chung là nền kinh tế quốc dân. *Doanh nghiệp* là một tế bào kinh tế xã hội của nền kinh tế, là nơi tập hợp nhân lực, vật lực nhất định để sản xuất, kinh doanh hàng hoá và dịch vụ theo nhu cầu của thị trường và xã hội để đạt được lợi nhuận tối đa và hiệu quả kinh tế xã hội cao nhất.

Ngoài ra, với tư cách là một hệ thống, doanh nghiệp cũng hoạt động dưới sự tác động của môi trường bao gồm môi trường vĩ mô (môi trường kinh tế, môi trường tự nhiên, kỹ thuật công nghệ, chính trị pháp luật, văn hoá xã hội) và môi trường vi mô (người tiêu dùng, các cơ quan Nhà nước, đối thủ cạnh tranh, nhà phân phối, nhà cung cấp...). Môi trường cho doanh nghiệp những cơ hội và cả những mối đe dọa, doanh nghiệp phải thích nghi với môi trường và đáp ứng được những đòi hỏi của nó. Nói cách khác, hệ thống chỉ phát triển khi có môi trường thuận lợi. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý doanh nghiệp phải dành nhiều

thời gian công sức cho quan hệ đối ngoại và đồng thời Nhà nước cũng có trách nhiệm tạo ra môi trường ổn định, thuận lợi cho hoạt động của các doanh nghiệp, đặc biệt trong tình hình kinh tế thị trường như hiện nay.

11.1.3. Những vấn đề kinh tế cơ bản của doanh nghiệp

Các doanh nghiệp, muốn đề ra các biện pháp để đạt được hiệu quả cao trong kinh doanh, tồn tại và phát triển được trong cạnh tranh cần phải giải quyết tốt những vấn đề kinh tế cơ bản, những hoạt động có tính quy luật và xu hướng vận động của các hoạt động kinh tế trong doanh nghiệp của mình.

Trên thực tế, mọi doanh nghiệp đều phải giải quyết ba vấn đề kinh tế cơ bản đó là: quyết định sản xuất cái gì, quyết định sản xuất như thế nào và quyết định sản xuất cho ai.

11.1.3.1. Quyết định sản xuất cái gì

Quyết định sản xuất cái gì đòi hỏi phải làm rõ nên sản xuất hàng hoá, dịch vụ gì, số lượng bao nhiêu, bao giờ thì sản xuất.

Nhu cầu của thị trường về hàng hoá và dịch vụ rất phong phú, đa dạng và ngày càng tăng về số lượng cũng như chất lượng. Tuy nhiên, không phải tất cả các nhu cầu này đều có khả năng thanh toán nên xã hội và con người phải lựa chọn những loại nhu cầu có lợi nhất cho người tiêu dùng và cho xã hội. Tổng những nhu cầu có khả năng thanh toán của xã hội và người tiêu dùng sẽ cho doanh nghiệp biết được nhu cầu có khả năng thanh toán của thị trường, đây chính là căn cứ và xuất phát điểm để định hướng cho các doanh nghiệp quyết định việc sản xuất và cung ứng của mình.

Trên cơ sở nhu cầu của thị trường, doanh nghiệp tính toán khả năng sản xuất của nền kinh tế, của doanh nghiệp và các chi phí sản xuất tương ứng để lựa chọn và quyết định sản xuất, cung ứng ra cái mà thị trường cần để có thể thu được lợi nhuận tối đa. Việc lựa chọn quyết định sản xuất cái gì chính là quyết định sản xuất những loại hàng hoá, dịch vụ nào, số lượng bao nhiêu, chất lượng như thế nào, khi nào cần sản xuất và cung ứng. Trong đó, giá cả thị trường là thông tin có ý nghĩa quyết định đến việc lựa chọn và cung ứng những hàng hoá nào có lợi nhất cho cả cung và cầu trên thị trường. Giá cả trên thị trường là bàn tay vô hình điều chỉnh quan hệ cung cầu và giúp doanh nghiệp lựa chọn và quyết định sản xuất.

11.1.3.2. Quyết định sản xuất như thế nào

Quyết định sản xuất như thế nào nghĩa là do ai và những tài nguyên nào, với hình thức và công nghệ nào, phương pháp sản xuất nào.

Sau khi đã lựa chọn được cần sản xuất ra cái gì, doanh nghiệp phải xem xét và lựa chọn việc sản xuất hàng hoá và dịch vụ đó như thế nào để sản xuất nhanh và nhiều hàng hoá theo nhu cầu của thị trường với chi phí ít nhất, cạnh tranh thắng lợi trên thị trường để thu được lợi nhuận cao nhất. Động cơ lợi nhuận đã khuyến khích các doanh nghiệp tìm kiếm, lựa chọn các đầu vào tốt nhất với chi phí thấp nhất, lựa chọn các phương pháp sản xuất có hiệu quả nhất. Nói cách khác, là phải lựa chọn và quyết định giao cho ai, sản xuất hàng hoá và dịch vụ này bằng các nguyên vật liệu gì, thiết bị dụng cụ nào, công nghệ sản xuất ra sao để đạt được lợi nhuận cao nhất.

Ngoài ra, để đứng vững và cạnh tranh thắng lợi trên thị trường, các doanh nghiệp phải luôn đổi mới kỹ thuật và công nghệ, nâng cao trình độ công nhân và lao động quản lý nhằm tăng hàm lượng chất xám trong hàng hoá và dịch vụ. Chất lượng hàng hoá và dịch vụ là vấn đề có ý nghĩa quyết định sống còn trong cạnh tranh và chiếm lĩnh thị trường.

11.1.3.3. Quyết định sản xuất cho ai

Quyết định sản xuất cho ai đòi hỏi phải xác định rõ: ai sẽ được hưởng và được lợi từ những hàng hoá và dịch vụ của doanh nghiệp.

Thị trường quyết định giá cả của các yếu tố sản xuất, do đó thị trường cũng quyết định thu nhập của các đầu ra – thu nhập của các hàng hoá và dịch vụ. Tuy nhiên, vấn đề ở đây là cần phải xác định việc phân phối những hàng hoá, dịch vụ này cho đối tượng nào để vừa có thể kích thích mạnh mẽ sự phát triển kinh tế, vừa thu lợi nhuận cao mà vẫn đảm bảo công bằng xã hội, hay đáp ứng đủ được các nhu cầu công cộng và nhu cầu xã hội khác.

Việc lựa chọn và quyết định tối ưu nhất ba vấn đề kinh tế cơ bản ấy phụ thuộc vào trình độ phát triển kinh tế xã hội, khả năng và điều kiện, phụ thuộc vào việc lựa chọn hệ thống kinh tế để phát triển. Ngoài ra còn chịu ảnh hưởng của vai trò, trình độ và sự can thiệp của các chính phủ, chế độ chính trị xã hội của mỗi quốc gia nơi mà doanh nghiệp hoạt động.

11.2. CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP CHỦ YẾU Ở VIỆT NAM HIỆN NAY

Doanh nghiệp là một tổ chức kinh doanh được thành lập theo pháp luật và được pháp luật thừa nhận để thực hiện các hoạt động sản xuất, cung ứng, trao đổi hàng hoá, dịch vụ trên thị trường theo nguyên tắc đảm bảo lợi ích của người tiêu dùng và thông qua đó tối ưu hoá lợi ích của doanh nghiệp, đồng thời kết hợp một cách hợp lý với các mục tiêu xã hội.

Có thể phân loại doanh nghiệp theo nhiều cách khác nhau:

- Theo ngành kinh tế kỹ thuật ta có: doanh nghiệp công nghiệp, xây dựng, doanh nghiệp nông nghiệp, lâm nghiệp, ngư nghiệp, doanh nghiệp thương nghiệp, doanh nghiệp vận tải, kinh doanh du lịch, kinh doanh tiền tệ...
- Theo cấp quản lý có: doanh nghiệp do trung ương quản lý và doanh nghiệp do địa phương quản lý.
- Theo hình thức sở hữu về tư liệu sản xuất có: doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp tư nhân, công ty hợp danh, hợp tác xã, công ty cổ phần, công ty TNHH. Trong những năm gần đây phát triển các tổng công ty, tập đoàn sản xuất... trong đó doanh nghiệp Nhà nước có vị trí chủ đạo trong hệ thống doanh nghiệp.
- Theo quy mô sản xuất kinh doanh ta có doanh nghiệp quy mô lớn, quy mô vừa và quy mô nhỏ.
- Theo trình độ kỹ thuật có doanh nghiệp sử dụng lao động thủ công, doanh nghiệp nửa cơ khí, doanh nghiệp cơ khí hoá và tự động hoá.

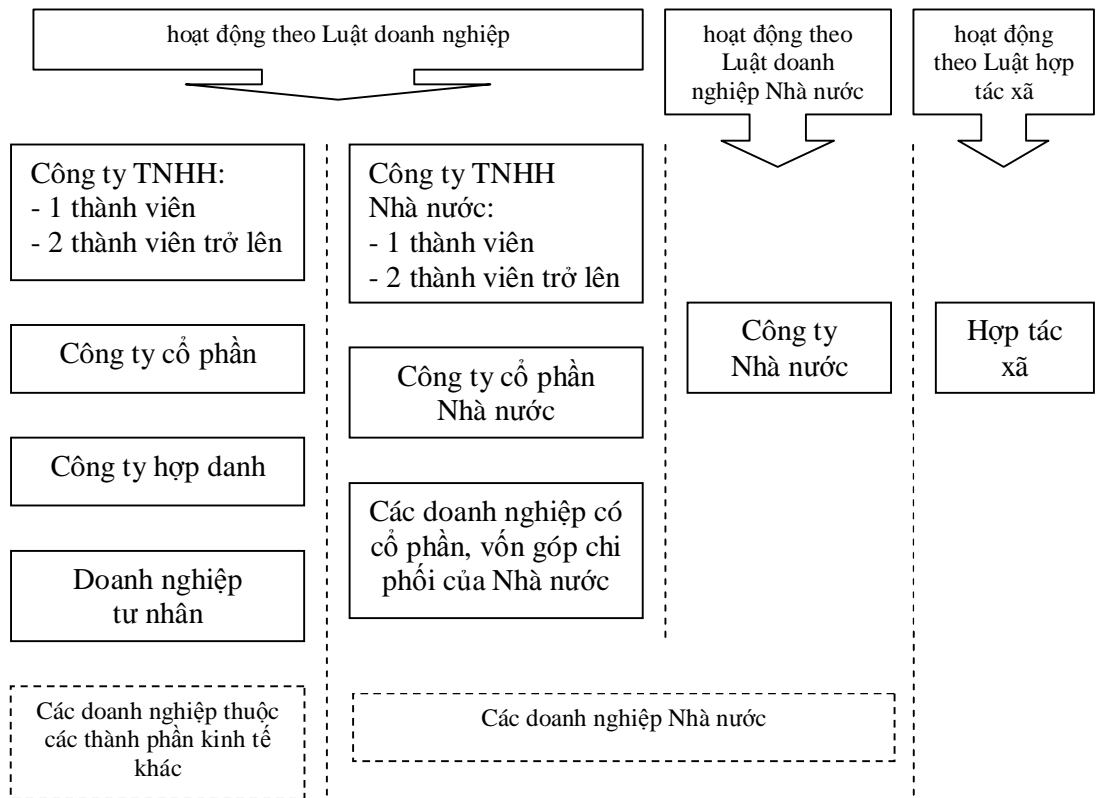
Ở Việt nam, các loại hình doanh nghiệp chủ yếu chịu sự điều chỉnh của 3 luật là Luật hợp tác xã, Luật doanh nghiệp và Luật doanh nghiệp Nhà nước (hình 11.2).

11.2.1. Hợp tác xã

Hợp tác xã chịu sự điều chỉnh của Luật hợp tác xã.

HTX (hợp tác xã) là tổ chức kinh tế tự chủ do những người lao động có nhu cầu, lợi ích chung, tự nguyện cùng góp vốn, góp sức lập ra theo quy định của pháp luật để phát huy sức mạnh của tập thể và của từng xã viên nhằm giúp nhau có hiệu quả hơn các hoạt động sản xuất kinh doanh dịch vụ và cải thiện đời sống, góp phần phát triển kinh tế - xã hội của đất nước.

Đây là loại hình doanh nghiệp có trình độ xã hội hoá cao về tư liệu sản xuất. Trong hợp tác xã vốn không chỉ của các chủ sở hữu mà còn của mọi người lao động trong đó. Người lao động trực tiếp cũng đồng thời là người chủ quản quá trình sản xuất kinh doanh và quá trình phân chia thu nhập.



Hình 11.2. Các loại hình doanh nghiệp hiện nay ở Việt nam

11.2.2. Công ty Nhà nước

Công ty Nhà nước là doanh nghiệp do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ, thành lập và hoạt động theo quy định của Luật doanh nghiệp Nhà nước.

Việc gọi loại hình doanh nghiệp này là công ty Nhà nước nhằm phân biệt với các loại doanh nghiệp Nhà nước khác như doanh nghiệp Nhà nước có 100% vốn Nhà nước hoạt động theo Luật doanh nghiệp, doanh nghiệp có cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước.

Công ty Nhà nước được tổ chức dưới hình thức công ty Nhà nước độc lập và Tổng công ty Nhà nước.

Công ty Nhà nước độc lập, là công ty Nhà nước không thuộc cơ cấu tổ chức của Tổng công ty Nhà nước.

11.2.3. Các doanh nghiệp chịu sự điều chỉnh của Luật doanh nghiệp

11.2.3.1. Các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác

11.2.3.1.1. Công ty TNHH

Công ty trách nhiệm hữu hạn là doanh nghiệp mà trong đó các thành viên góp vốn được hưởng lợi nhuận và chịu trách nhiệm về các khoản nợ của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã cam kết góp vào doanh nghiệp.

- Vốn điều lệ được các thành viên của công ty cam kết góp đủ ngay từ thời điểm đăng ký thành lập.
- Phần vốn góp của các thành viên không được thể hiện dưới hình thức chứng khoán mà được ghi rõ trong điều lệ của công ty.
- Công ty TNHH không được phát hành cổ phiếu.
- Việc chuyển nhượng phần vốn góp cho người ngoài công ty bị hạn chế.
- Thành viên có thể là cá nhân hay tổ chức, số lượng không quá 50.

Công ty TNHH một thành viên là doanh nghiệp do một tổ chức làm chủ sở hữu, chủ sở hữu chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của doanh nghiệp trong phạm vi vốn điều lệ của công ty. Chủ sở hữu công ty có quyền chuyển nhượng toàn bộ hoặc một phần vốn điều lệ của công ty cho tổ chức, cá nhân khác.

11.2.3.1.2. Công ty cổ phần

Công ty cổ phần là doanh nghiệp mà trong đó thành viên mua cổ phần được hưởng lợi nhuận và chịu trách nhiệm về các khoản nợ của doanh nghiệp trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty.

- Vốn điều lệ của công ty được chia thành nhiều phần bằng nhau gọi là cổ phần, dưới hình thức chứng khoán gọi là cổ phiếu. Người có cổ phiếu là thành viên của công ty (đồng sở hữu) được gọi là cổ đông.
- Khi thành lập các sáng lập viên (cổ đông sáng lập) chỉ cần đăng ký mua 20% số cổ phiếu dự định phát hành, số còn lại họ có thể công khai gọi vốn từ những người khác.
- Tự do chuyển nhượng cổ phiếu.
- Số cổ đông phải lớn hơn 2, không hạn chế tối đa.

Công ty cổ phần được hình thành do nhu cầu liên kết mở rộng sản xuất và phòng ngừa rủi ro của doanh nghiệp nhỏ và vừa.

11.2.3.1.3. Công ty hợp danh

Công ty hợp danh là doanh nghiệp trong đó có ít nhất hai thành viên hợp danh, ngoài các thành viên hợp danh có thể có thành viên góp vốn. Thành viên hợp danh là cá nhân, có trình độ chuyên môn và uy tín nghề nghiệp và chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về các nghĩa vụ của công ty. Thành viên góp vốn chỉ chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty trong phạm vi số vốn đã góp vào công ty. Công ty hợp danh không được phát hành bất cứ một loại chứng khoán nào. Có hai loại công ty hợp danh là: công ty hợp danh có tất cả thành viên đều là thành viên hợp danh và công ty hợp danh có cả thành viên hợp danh và thành viên góp vốn (Điều 26 - Nghị định số 03/2000/NĐ-CP ngày 3/2/2000 của Chính phủ).

11.2.3.1.4. Doanh nghiệp tư nhân

Doanh nghiệp tư nhân là doanh nghiệp do một cá nhân làm chủ và tự chịu trách nhiệm bằng toàn bộ tài sản của mình về mọi hoạt động của doanh nghiệp.

Chủ doanh nghiệp tư nhân có quyền cho thuê, bán hoặc tạm ngừng hoạt động toàn bộ doanh nghiệp của mình nhưng phải tuân theo quy định của Luật doanh nghiệp.

Đây là loại hình doanh nghiệp có trình độ xã hội hoá thấp nhất về tư liệu sản xuất.

11.2.3.2. Các doanh nghiệp Nhà nước hoạt động theo Luật doanh nghiệp

Theo Luật doanh nghiệp Nhà nước thì doanh nghiệp Nhà nước là tổ chức kinh tế do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc cổ phần, vốn góp chi phối được tổ chức dưới hình thức công ty Nhà nước, công ty cổ phần, công ty TNHH.

Ngoài công ty Nhà nước là doanh nghiệp do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ, thành lập, tổ chức quản lý, đăng ký hoạt động theo quy định của Luật doanh nghiệp Nhà nước còn các doanh nghiệp Nhà nước khác chịu sự điều chỉnh (tổ chức, quản lý và đăng ký hoạt động) của Luật doanh nghiệp. Các doanh nghiệp Nhà nước đó là:

1. *Công ty cổ phần Nhà nước*, là công ty cổ phần mà toàn bộ cổ đông là các công ty Nhà nước hoặc tổ chức được Nhà nước uỷ quyền góp vốn.
2. *Công ty TNHH Nhà nước một thành viên*, là công ty TNHH do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ.
3. *Công ty TNHH Nhà nước có hai thành viên trở lên*, là công ty TNHH trong đó tất cả các thành viên đều là công ty Nhà nước hoặc có thành viên là công ty Nhà nước và thành viên khác là các tổ chức Nhà nước uỷ quyền góp vốn.
4. *Doanh nghiệp có cổ phần, vốn góp chi phối của Nhà nước*, là doanh nghiệp mà cổ phần hoặc vốn góp của Nhà nước chiếm trên 50% vốn điều lệ. Nhà nước giữ quyền chi phối đối với doanh nghiệp đó.

Công ty Nhà nước giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác, là công ty sở hữu toàn bộ vốn điều lệ hoặc có cổ phần, vốn góp trên 50% vốn điều lệ của doanh nghiệp khác, giữ quyền chi phối đối với doanh nghiệp đó.

Quyền chi phối đối với doanh nghiệp là quyền định đoạt đối với điều lệ hoạt động, việc bổ nhiệm, miễn nhiệm cách chức các chức danh quản lý chủ chốt, việc tổ chức quản lý và các quyết định quản lý quan trọng khác của doanh nghiệp đó.

Do đặc thù của hoạt động đầu tư và xây dựng tồn tại đồng thời hai nhóm doanh nghiệp là nhóm các doanh nghiệp Nhà nước và nhóm các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế khác với chế độ pháp lý riêng biệt.

11.3. TỔ CHỨC, QUẢN LÝ CÁC LOẠI HÌNH DOANH NGHIỆP

11.3.1. Tổ chức, quản lý các công ty và Tổng công ty Nhà nước

Doanh nghiệp Nhà nước hoạt động theo Luật doanh nghiệp Nhà nước được Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam khoá XI, kỳ họp thứ 4 thông qua ngày 26/11/2003. Đây là văn bản pháp lý quy định rất cụ thể quyền, vai trò, trách nhiệm, vị trí của doanh nghiệp trong hệ thống quản lý kinh tế và quản lý Nhà nước.

11.3.1.1. Quyền và nghĩa vụ của công ty nhà nước

11.3.1.1.1. Công ty Nhà nước hoạt động sản xuất kinh doanh.

a) Quyền lợi

+) Đối với vốn và tài sản:

1. Công ty Nhà nước có quyền chiếm hữu, sử dụng vốn, và tài sản của công ty để hoạt động kinh doanh, thực hiện các lợi ích hợp pháp từ vốn và tài sản của công ty.

2. Quyền định đoạt đối với vốn và tài sản của công ty Nhà nước quy định theo Luật doanh nghiệp Nhà nước và các quy định khác của pháp luật có liên quan.
3. Công ty Nhà nước có quyền sử dụng và quản lý các tài sản của Nhà nước giao, cho thuê đất đai, tài nguyên theo quy định của pháp luật về đất đai, tài nguyên.
4. Nhà nước không điều chuyển vốn Nhà nước đầu tư và vốn, tài sản của công ty theo phương thức không thanh toán, trừ trường hợp quyết định tổ chức lại công ty hoặc thực hiện mục tiêu cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích.

+) Trong lĩnh vực tổ chức kinh doanh:

1. Công ty Nhà nước có quyền chủ động tổ chức sản xuất, kinh doanh, tổ chức bộ máy quản lý theo yêu cầu kinh doanh và đảm bảo kinh doanh có hiệu quả.
2. Quyền được kinh doanh những ngành, nghề mà pháp luật không cấm. Mở rộng quy mô kinh doanh theo khả năng của công ty và nhu cầu của thị trường trong và ngoài nước.
3. Quyền tìm kiếm thị trường, khách hàng trong và ngoài nước và quyền được ký kết hợp đồng.
4. Tự quyết định giá mua, giá bán sản phẩm, dịch vụ trừ những sản phẩm, dịch vụ công ích và những sản phẩm, dịch vụ do Nhà nước định giá thì mức giá hoặc khung giá do Nhà nước quy định.
5. Được quyết định các dự án đầu tư theo quy định của pháp luật về đầu tư. Sử dụng vốn, tài sản của công ty để liên danh, liên kết, góp vốn vào doanh nghiệp khác trong nước. Thuê, mua một phần hoặc toàn bộ công ty khác.
6. Sử dụng vốn của công ty hoặc huy động vốn để đầu tư thành lập công ty TNHH Nhà nước một thành viên. Cùng các nhà đầu tư khác, thành lập công ty cổ phần hoặc công ty TNHH có hai thành viên trở lên.
7. Mở chi nhánh, văn phòng đại diện ở trong nước và nước ngoài.
8. Xây dựng, áp dụng các định mức lao động, vật tư, đơn giá tiền lương và chi phí khác trên cơ sở đảm bảo hiệu quả kinh doanh của công ty và phù hợp với quy định của pháp luật.
9. Tuyển chọn, thuê, bố trí, sử dụng, đào tạo, kỷ luật, cho thôi việc đối với người lao động. Lựa chọn các hình thức trả lương, thưởng phù hợp với yêu cầu kinh doanh và có các quyền khác theo quy định của pháp luật về lao động.

Ngoài ra Công ty Nhà nước còn có các quyền kinh doanh khác theo nhu cầu thị trường, phù hợp với quy định của pháp luật.

+) Quyền trong lĩnh vực tài chính:

1. Công ty Nhà nước có quyền huy động vốn để kinh doanh dưới hình thức phát hành trái phiếu, tín phiếu, kỳ phiếu công ty, vay vốn của tổ chức Ngân hàng, tín dụng và các tổ chức tài chính khác, của cá nhân, tổ chức ngoài công ty, vay vốn của người lao động và các hình thức huy động vốn khác theo quy định của pháp luật.
 - Việc huy động vốn để kinh doanh được thực hiện theo nguyên tắc tự chịu trách nhiệm hoàn trả, bảo đảm hiệu quả sử dụng vốn huy động và không được làm thay đổi hình thức sở hữu công ty.

- Trường hợp công ty huy động vốn để chuyển đổi sở hữu thì thực hiện theo quy định của Luật doanh nghiệp Nhà nước và các quy định khác của pháp luật.
 - Việc huy động vốn của cá nhân, tổ chức nước ngoài thực hiện theo quy định của Chính phủ về quản lý vay nợ nước ngoài.
2. Công ty Nhà nước có quyền chủ động sử dụng vốn cho hoạt động kinh doanh của công ty. Được sử dụng và quản lý các quỹ của công ty theo quy định của pháp luật.
 3. Quyết định trích khấu hao tài sản cố định theo nguyên tắc mức trích khấu hao tối thiểu, phải bảo đảm bù đắp hao mòn hữu hình, hao mòn vô hình của tài sản cố định và không thấp hơn tỷ lệ trích khấu hao tối thiểu do Chính phủ quy định.
 4. Được hưởng các chế độ trợ cấp, trợ giá hoặc các chế độ ưu đãi khác của Nhà nước khi thực hiện các nhiệm vụ hoạt động công ích, quốc phòng, an ninh, phòng chống thiên tai hoặc cung cấp các sản phẩm, dịch vụ theo chính sách giá của Nhà nước không đủ bù đắp chi phí sản xuất sản phẩm, dịch vụ của công ty.
 5. Được chi thưởng sáng kiến đổi mới, cải tiến kỹ thuật, quản lý, công nghệ. Thưởng do tăng năng suất lao động. Thưởng do tiết kiệm vật tư, chi phí. Các khoản tiền thưởng này được hoạch toán vào chi phí kinh doanh, trên cơ sở bảo đảm hiệu quả kinh doanh của công ty do các sáng kiến đổi mới, cải tiến kỹ thuật, quản lý, công nghệ, tiết kiệm vật tư, chi phí đem lại.
 6. Được hưởng các chế độ ưu đãi đầu tư, tái đầu tư theo quy định của pháp luật.
 7. Có quyền từ chối và tố cáo mọi yêu cầu cung cấp các nguồn lực không được pháp luật quy định cho bất kỳ cá nhân, có quan hay tổ chức nào. Trừ những khoản tự nguyện đóng góp vì mục đích nhân đạo và công ích.

Sau khi hoàn thành nghĩa vụ nộp thuế, chuyển lỗ theo quy định của Luật thuế thu nhập doanh nghiệp và các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật, trích lập quỹ dự phòng tài chính. Phần lợi nhuận thực hiện còn lại được phân chia theo nguồn vốn Nhà nước đầu tư và nguồn vốn công ty tự huy động như sau:

- Phần lợi nhuận phân chia theo nguồn vốn Nhà nước đầu tư, dùng để tái đầu tư tăng nguồn vốn Nhà nước tại công ty, hoặc hình thành quỹ tập trung để đầu tư vào các doanh nghiệp Nhà nước khác thuộc lĩnh vực Nhà nước cần phát triển hoặc chi phối theo quy định của Chính phủ.
- Phần lợi nhuận phân chia theo nguồn vốn công ty tự huy động, được trích lập quỹ đầu tư phát triển theo quy định của Chính phủ. Phần còn lại do công ty tự quyết định việc phân phối vào quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi.

Trường hợp công ty còn nợ đến hạn phải trả mà chưa trả hết thì chỉ được tăng lương, trích thưởng cho công nhân viên của công ty, kể cả người quản lý sau khi đã trả hết nợ đến hạn.

Việc phân chia lợi nhuận sau thuế vào quỹ đầu tư phát triển, quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi đối với công ty Nhà nước hoạt động trong lĩnh vực độc quyền, công ty Nhà nước mới thành lập được thực hiện theo quy định của Chính phủ.

b) Nghĩa vụ của công ty Nhà nước hoạt động sản xuất kinh doanh

+) Đối với vốn và tài sản của công ty:

1. Có trách nhiệm bảo toàn và phát triển vốn Nhà nước, vốn công ty tự huy động. Chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số tài sản của công ty.
2. Người đại diện chủ sở hữu Nhà nước chịu trách nhiệm về các khoản nợ và các nghĩa vụ tài sản khác của công ty trong phạm vi số vốn của Nhà nước đầu tư tại công ty.
3. Công ty phải định kỳ đánh giá lại tài sản của công ty theo quy định của Chính phủ.

+)**Trong hoạt động kinh doanh**, Công ty Nhà nước có nghĩa vụ:

1. Phải kinh doanh đúng ngành, nghề đã đăng ký. Bảo đảm chất lượng sản phẩm, dịch vụ do công ty thực hiện theo tiêu chuẩn đã đăng ký.
2. Đổi mới, hiện đại hoá công nghệ và phương thức quản lý để nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh.
3. Có nghĩa vụ bảo đảm quyền và lợi ích của người lao động theo quy định của pháp luật về lao động. Đảm bảo quyền tham gia quản lý công ty của người lao động quy định tại Luật doanh nghiệp Nhà nước.
4. Có nghĩa vụ tuân theo các quy định của Nhà nước về quốc phòng, an ninh, văn hoá, trật tự, an toàn xã hội, bảo vệ tài nguyên, môi trường.
5. Thực hiện chế độ kế toán, kiểm toán và báo cáo tài chính, báo cáo thống kê theo quy định của pháp luật và theo yêu cầu của chủ sở hữu Nhà nước.
6. Chịu sự giám sát, kiểm tra của chủ sở hữu Nhà nước. Chấp hành các quyết định về thanh tra của cơ quan tài chính và cơ quan Nhà nước có thẩm quyền theo quy định của pháp luật.
7. Chịu trách nhiệm trước người đầu tư vốn về việc sử dụng vốn đầu tư để thành lập doanh nghiệp khác.

Ngoài ra Công ty Nhà nước còn phải thực hiện các nghĩa vụ khác trong kinh doanh theo quy định của pháp luật.

+)**Về tài chính**, Công ty Nhà nước có các nghĩa vụ quy định sau:

1. Đảm bảo kinh doanh có lãi, bảo đảm chỉ tiêu tỷ suất lợi nhuận trên vốn Nhà nước đầu tư do người đại diện chủ sở hữu giao. Đăng ký, kê khai và nộp thuế đầy đủ. Ngoài ra, còn thực hiện nghĩa vụ đối với chủ sở hữu và các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật.
2. Có nghĩa vụ quản lý hiệu quả vốn kinh doanh bao gồm cả phần vốn đầu tư vào công ty khác (nếu có), tài nguyên, đất đai và các nguồn lực khác do Nhà nước giao, cho thuê.
3. Sử dụng vốn và các nguồn lực khác để thực hiện các nhiệm vụ đặc biệt khác khi Nhà nước yêu cầu.
4. Chấp hành đầy đủ chế độ quản lý vốn, tài sản, các quỹ, chế độ hoạch toán kế toán, kiểm toán theo quy định của pháp luật. Chịu trách nhiệm về tính trung thực và hợp pháp đối với hoạt động tài chính của công ty.
5. Thực hiện chế độ báo cáo tài chính, công khai tài chính hàng năm và cung cấp thông tin cần thiết để đánh giá trung thực về hiệu quả hoạt động của công ty.

11.3.1.1.2. Công ty Nhà nước khi tham gia hoạt động công ích

a) Công ty Nhà nước khi tham gia hoạt động công ích thì ngoài quyền và nghĩa vụ khác của công ty Nhà nước theo Luật doanh nghiệp Nhà nước còn có các quyền và nghĩa vụ sau:

1. Quyền sản xuất, cung ứng sản phẩm, dịch vụ công ích trên cơ sở đấu thầu. Đối với hoạt động công ích theo đặt hàng, giao kế hoạch của Nhà nước thì công ty có nghĩa vụ tiêu thụ sản phẩm, cung ứng dịch vụ công ích đúng đối tượng, theo giá và phí do Nhà nước quy định.
2. Chịu trách nhiệm trước Nhà nước về kết quả hoạt động công ích của công ty. Chịu trách nhiệm trước khách hàng, trước pháp luật về sản phẩm, dịch vụ công ích do công ty thực hiện.
3. Được xem xét đầu tư bổ sung tương ứng với nhiệm vụ công ích được giao. Phải hoạch toán và được bù đắp chi phí hợp lý phục vụ hoạt động công ích và bảo đảm lợi ích cho người lao động dựa trên nguyên tắc sau:
4. Đối với sản phẩm, dịch vụ thực hiện theo phương thức đấu thầu thì công ty tự bù đắp chi phí theo giá thực hiện thầu.

Đối với các sản phẩm, dịch vụ công ích không thể thực hiện theo phương thức đấu thầu mà Nhà nước đặt hàng, thì công ty được sử dụng phí hoặc doanh thu từ cung cấp các sản phẩm, dịch vụ theo đặt hàng của Nhà nước để bù đắp chi phí hợp lý phục vụ hoạt động công ích và đảm bảo lợi ích cho người lao động. Trường hợp các khoản thu không đủ để bù đắp chi phí hợp lý thì được ngân sách Nhà nước cấp bù phần chênh lệch và đảm bảo lợi ích thoả đáng cho người lao động.

5. Xây dựng, áp dụng các định mức chi phí, đơn giá tiền lương trong giá thực hiện thầu, trong dự toán do Nhà nước đặt hàng hoặc giao kế hoạch.

b) Đối với công ty Nhà nước được thiết kế, đầu tư thành lập và đăng ký kinh doanh để thực hiện mục tiêu chủ yếu, thường xuyên và ổn định là cung cấp sản phẩm, dịch vụ công ích thì Công ty được Nhà nước đầu tư vốn để hình thành tài sản, phục vụ mục tiêu cung cấp sản phẩm, dịch vụ công ích và khi cần thiết, Nhà nước điều chuyển phần vốn hoặc tài sản phục vụ mục tiêu cung cấp sản phẩm, dịch vụ công ích của công ty để thực hiện mục tiêu cung cấp sản phẩm, dịch vụ công ích ở công ty khác.

Công ty Nhà nước loại này ngoài các quyền và nghĩa vụ khác của công ty Nhà nước khi tham gia hoạt động công ích theo quy định của Luật doanh nghiệp còn có các quyền và nghĩa vụ sau:

1. Có quyền chuyển nhượng, cho thuê, thế chấp tài sản phục vụ mục tiêu cung cấp sản phẩm, dịch vụ công ích thuộc quyền quản lý của công ty khi được người quyết định thành lập công ty cho phép. Việc thế chấp quyền sử dụng đất đai, tài sản của công ty gắn liền với quyền sử dụng đất phục vụ mục tiêu cung cấp sản phẩm, dịch vụ công ích được thực hiện theo quy định của pháp luật về đất đai.
2. Có quyền sử dụng các nguồn lực được giao để tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh bổ sung khi được sự đồng ý của người quyết định thành lập công ty nhưng không ảnh hưởng tới việc thực hiện mục tiêu chính cung cấp sản phẩm, dịch vụ công ích của công ty.

Chính phủ có quy định các ngành, lĩnh vực sản phẩm dịch vụ công ích. Hướng dẫn cụ thể về cơ chế đấu thầu, đặt hàng, giao kế hoạch, cơ chế tài chính và hoạch toán đối với hoạt động công ích.

11.3.1.2. Tổng công ty Nhà nước

Tổng công ty Nhà nước là hình thức liên kết kinh tế trên cơ sở tự đầu tư, góp vốn giữa các công ty Nhà nước. Giữa công ty Nhà nước với các doanh nghiệp khác hoặc được hình thành trên cơ sở tổ chức hoặc liên kết các đơn vị thành viên có mối quan hệ gắn bó với nhau về lợi ích kinh tế, công nghệ, thị trường và các dịch vụ kinh doanh khác, hoạt động trong một hoặc một số chuyên ngành kinh tế - kỹ thuật chính nhằm tăng cường khả năng kinh doanh và thực hiện lợi ích của các đơn vị thành viên và toàn Tổng công ty.

Tuỳ theo quy mô và vị trí quan trọng mà Tổng công ty Nhà nước có hoặc không có công ty tài chính là doanh nghiệp thành viên.

Tổng công ty Nhà nước có ba loại:

1. *Tổng công ty do Nhà nước quyết định đầu tư và thành lập*, đây là hình thức liên kết và tập hợp các công ty thành viên hạch toán độc lập, có tư cách pháp nhân, hoạt động trong một hoặc một số chuyên ngành kinh tế - kỹ thuật chính nhằm tăng cường tích tụ, tập trung vốn và chuyên môn hoá kinh doanh của các đơn vị thành viên và toàn tổng công ty.

2. *Tổng công ty do các công ty tự đầu tư và thành lập*, đây là hình thức liên kết thông qua đầu tư, góp vốn của công ty Nhà nước có quy mô lớn do Nhà nước sở hữu toàn bộ vốn điều lệ với các doanh nghiệp khác, trong đó công ty Nhà nước giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác.

Tổng công ty Nhà nước do các công ty tự đầu tư và thành lập là mô hình có cơ cấu bao gồm: công ty Nhà nước giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác (công ty mẹ), các công ty thành viên (công ty con) như: công ty TNHH Nhà nước một thành viên do công ty Nhà nước nắm giữ toàn bộ vốn điều lệ, các công ty có vốn góp chi phối của công ty Nhà nước (công ty TNHH có hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên danh với nước ngoài, công ty ở nước ngoài), và các công ty có một phần vốn góp không chi phối của công ty Nhà nước (công ty liên kết), tổ chức dưới hình thức công ty TNHH có hai thành viên trở lên, công ty cổ phần, công ty liên danh với nước ngoài.

3. *Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước*, là Tổng công ty được thành lập để thực hiện quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu đối với các công ty TNHH Nhà nước một thành viên chuyển đổi từ các công ty Nhà nước độc lập và các công ty TNHH Nhà nước một thành viên do mình thành lập, thực hiện chức năng đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước và quyền, nghĩa vụ của chủ sở hữu đối với cổ phần, vốn góp của Nhà nước tại các doanh nghiệp đã chuyển đổi sở hữu hoặc hình thức pháp lý từ các công ty Nhà nước độc lập.

11.3.1.3. Tổ chức quản lý công ty Nhà nước

Công ty Nhà nước được tổ chức quản lý theo mô hình có hoặc không có Hội đồng quản trị. Các Tổng công ty, công ty Nhà nước độc lập sau đây có Hội đồng quản trị:

- Tổng công ty do Nhà nước quyết định đầu tư và thành lập.
- Tổng công ty đầu tư và kinh doanh vốn Nhà nước.
- Công ty Nhà nước độc lập có quy mô vốn lớn, giữ quyền chi phối doanh nghiệp khác.

Căn cứ vào đặc điểm, quy mô của công ty Nhà nước, người quyết định thành lập công ty quyết định cơ cấu tổ chức quản lý đối với các loại công ty trên.

11.3.1.3.1. Tổ chức quản lý công ty Nhà nước có Hội đồng quản trị

Cơ cấu quản lý của Tổng công ty Nhà nước, công ty Nhà nước độc lập có Hội đồng quản trị bao gồm: Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc.

Hội đồng quản trị là cơ quan đại diện trực tiếp chủ sở hữu Nhà nước tại Tổng công ty Nhà nước, công ty Nhà nước độc lập có Hội đồng quản trị. Có quyền nhân danh công ty để quyết định mọi vấn đề liên quan đến việc xác định và thực hiện mục tiêu, nhiệm vụ và quyền lợi của công ty, trừ những vấn đề thuộc thẩm quyền, trách nhiệm của chủ sở hữu phân cấp cho cơ quan, tổ chức khác là đại diện chủ sở hữu thực hiện.

Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm trước người quyết định thành lập tổng công ty Nhà nước, công ty Nhà nước độc lập có Hội đồng quản trị, người bổ nhiệm và trước pháp luật về mọi hoạt động của công ty, Tổng công ty.

Hội đồng quản trị của gồm: Chủ tịch Hội đồng quản trị và các thành viên Hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị có thành viên chuyên trách và thành viên không chuyên trách. Chủ tịch Hội đồng quản trị và Trưởng ban kiểm soát phải là thành viên chuyên trách. Tổng giám đốc có thể là thành viên Hội đồng quản trị. Số lượng thành viên không quá 7 người, do người quyết định thành lập công ty quyết định.

Chủ tịch hội đồng quản trị trong công ty Nhà nước không được kiêm nhiệm chức vụ Tổng giám đốc công ty.

Ban kiểm soát của công ty Nhà nước do Hội đồng quản trị thành lập để giúp cho Hội đồng quản trị kiểm tra, giám sát tính hợp pháp, chính xác và trung thực trong quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh, trong ghi chép sổ sách kế toán, báo cáo tài chính và việc chấp hành điều lệ công ty, nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị, quyết định của Chủ tịch Hội đồng quản trị.

Ban kiểm soát thực hiện nhiệm vụ do Hội đồng quản trị giao, báo cáo và chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị.

Ban kiểm soát gồm Trưởng ban là thành viên Hội đồng quản trị và một số thành viên khác do Hội đồng quản trị quyết định. Tổ chức công đoàn cử một đại diện đủ tiêu chuẩn và điều kiện quy định tham gia thành viên Ban kiểm soát.

Tổng giám đốc do Hội đồng quản trị tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng sau khi được người thành lập công ty chấp nhận.

Tổng giám đốc là đại diện pháp nhân của công ty. Điều hành hoạt động hàng ngày của công ty theo mục tiêu, kế hoạch, phù hợp với điều lệ của công ty và các nghị quyết, quyết định của Hội đồng quản trị. Chịu trách nhiệm trước Hội đồng quản trị, trước pháp luật Nhà nước về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Phó tổng giám đốc giúp Tổng giám đốc điều hành công ty theo phân công và uỷ quyền của Tổng giám đốc. Chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công và uỷ quyền.

Kế toán trưởng có nhiệm vụ tổ chức thực hiện công tác kế toán của công ty. Giúp Tổng giám đốc giám sát tài chính tại công ty theo pháp luật về tài chính, kế toán. Chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công và uỷ quyền.

Phó tổng giám đốc, Kế toán trưởng do Hội đồng quản trị tuyển chọn, bổ nhiệm, miễn nhiệm, cách chức, ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng theo đề nghị của Tổng giám đốc.

Văn phòng và các phòng, ban chuyên môn, nghiệp vụ chức năng tham mưu, giúp việc Hội đồng quản trị, Tổng giám đốc trong quản lý, điều hành công việc.

11.3.1.3.2. Tổ chức quản lý công ty Nhà nước không có Hội đồng quản trị

Bộ máy quản lý của công ty Nhà nước không có Hội đồng quản trị bao gồm Giám đốc, các Phó giám đốc, Kế toán trưởng và bộ máy giúp việc.

Giám đốc là người điều hành công ty, đại diện theo pháp luật của công ty và chịu trách nhiệm trước người bổ nhiệm, người ký hợp đồng thuê và trước pháp luật về việc thực hiện các quyền và nhiệm vụ được giao.

Phó giám đốc giúp Giám đốc điều hành công ty theo phân công và uỷ quyền của Giám đốc. Chịu trách nhiệm trước Giám đốc và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công và uỷ quyền.

Kế toán trưởng có nhiệm vụ tổ chức thực hiện công tác kế toán của công ty. Giúp Giám đốc giám sát tài chính tại công ty theo pháp luật về tài chính, kế toán. Chịu trách nhiệm trước Giám đốc và trước pháp luật về nhiệm vụ được phân công và uỷ quyền.

Văn phòng và các phòng, ban chuyên môn, nghiệp vụ chức năng tham mưu, giúp việc Giám đốc, các Phó giám đốc trong quản lý, điều hành công việc.

Người quyết định thành lập công ty quyết định việc tuyển chọn để bổ nhiệm, miễn nhiệm hoặc ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng với Giám đốc công ty Nhà nước. Quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm hoặc ký hợp đồng, chấm dứt hợp đồng với Phó giám đốc, Kế toán trưởng công ty Nhà nước trên cơ sở đề nghị của Giám đốc.

11.3.1.3.3. Tập thể người lao động tham gia quản lý công ty Nhà nước

Người lao động tham gia quản lý công ty Nhà nước thông qua các hình thức và tổ chức sau:

1. Đại hội toàn thể hoặc Đại hội đại biểu công nhân viên chức, được tổ chức từ tổ, đội, phân xưởng, phòng, ban đến công ty.
2. Tổ chức công đoàn công ty.
3. Ban thanh tra nhân dân.
4. Người lao động tham gia quản lý công ty Nhà nước thông qua việc thực hiện quyền kiến nghị, khiếu nại, tố cáo theo quy định của pháp luật.

11.3.2. Tổ chức, quản lý công ty và doanh nghiệp tư nhân

Luật Doanh nghiệp quy định việc thành lập, tổ chức quản lý và hoạt động của các loại hình doanh nghiệp: Công ty trách nhiệm hữu hạn, Công ty cổ phần, Công ty hợp danh và doanh nghiệp tư nhân. Ngoài ra, doanh nghiệp Nhà nước, doanh nghiệp của tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội khi được chuyển đổi thành công ty TNHH, công ty cổ phần thì cũng chịu sự điều chỉnh của Luật doanh nghiệp. Trường hợp có sự khác nhau giữa quy định của luật này và quy định của luật chuyên ngành về cùng một vấn đề thì áp dụng theo quy định của luật chuyên ngành.

11.3.2.1. Quyền của doanh nghiệp

Theo quy định của pháp luật, doanh nghiệp hoạt động theo luật doanh nghiệp có các quyền sau:

1. Chiếm hữu, sử dụng, định đoạt tài sản của doanh nghiệp.
2. Chủ động lựa chọn ngành nghề, địa bàn đầu tư, hình thức đầu tư kể cả liên doanh, góp vốn vào doanh nghiệp khác. Chủ động mở rộng quy mô và ngành nghề kinh doanh.
3. Chủ động tìm kiếm thị trường, khách hàng và ký kết hợp đồng.
4. Lựa chọn hình thức và cách thức huy động vốn.
5. Kinh doanh xuất khẩu và nhập khẩu.
6. Tuyển, thuê và sử dụng lao động theo yêu cầu kinh doanh.
7. Tự chủ kinh doanh, chủ động áp dụng phương thức quản lý khoa học, hiện đại để nâng cao hiệu quả và khả năng cạnh tranh.
8. Từ chối và tố cáo mọi yêu cầu cung cấp các nguồn lực không được pháp luật quy định của bất kỳ cá nhân, cơ quan, hay tổ chức nào, trừ những khoản tự nguyện đóng góp vì mục đích nhân đạo và công ích.

Ngoài ra doanh nghiệp hoạt động theo luật doanh nghiệp còn có các quyền khác do pháp luật quy định.

11.3.2.2. Nghĩa vụ của doanh nghiệp

Doanh nghiệp hoạt động theo luật doanh nghiệp có các nghĩa vụ sau:

1. Hoạt động kinh doanh theo đúng các ngành nghề đã đăng ký.
2. Lập sổ kế toán, ghi chép sổ kế toán, hoá đơn, chứng từ và lập báo cáo tài chính trung thực, chính xác.
3. Đăng ký thuế, kê khai thuế, nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật.
4. Bảo đảm chất lượng hàng hoá theo tiêu chuẩn đã đăng ký.
5. Kê khai và định kỳ báo cáo chính xác, đầy đủ các thông tin về doanh nghiệp, và tình hình tài chính của doanh nghiệp với cơ quan đăng ký kinh doanh (Báo cáo tài chính hàng năm bao gồm bảng cân đối kế toán và bản quyết toán tài chính). Khi phát hiện các thông tin đã kê khai hoặc báo cáo không chính xác, không đầy đủ hoặc giả mạo thì phải kịp thời hiệu đính lại các thông tin đó với cơ quan đăng ký kinh doanh.
6. Ưu tiên sử dụng lao động trong nước, bảo đảm quyền, lợi ích của người lao động theo quy định của pháp luật về lao động. Tôn trọng quyền tổ chức công đoàn theo pháp luật về công đoàn.
7. Tuân thủ quy định pháp luật về quốc phòng, an ninh, trật tự an toàn xã hội, bảo vệ tài nguyên, môi trường, bảo vệ di tích lịch sử, văn hoá và danh lam thắng cảnh.

Ngoài ra doanh nghiệp hoạt động theo luật doanh nghiệp còn có nghĩa vụ thực hiện các nghĩa vụ khác theo quy định của pháp luật.

Đối với công ty TNHH, công ty hợp danh, công ty cổ phần và doanh nghiệp tư nhân thì quyền và nghĩa vụ cụ thể của các thành viên công ty TNHH, các cổ đông, thành viên hợp danh, thành viên góp vốn được quy định cụ thể tại Luật doanh nghiệp.

11.3.2.3. Cơ cấu tổ chức và quản lý doanh nghiệp

11.3.2.3.1. Cơ cấu tổ chức và quản lý công ty TNHH

Tuỳ thuộc vào quy mô và ngành nghề kinh doanh, cơ cấu tổ chức quản lý nội bộ của công ty TNHH một thành viên bao gồm: Hội đồng quản trị và Giám đốc (Tổng giám đốc) hoặc Chủ tịch công ty và Giám đốc (Tổng giám đốc).

Công ty TNHH hai thành viên trở lên phải có: Hội đồng thành viên, Chủ tịch Hội đồng thành viên, Giám đốc (Tổng giám đốc). Công ty TNHH trên mười một thành viên phải có Ban kiểm soát. Quyền, nghĩa vụ và chế độ làm việc của Ban kiểm soát, Trưởng ban kiểm soát do điều lệ của công ty quy định.

11.3.2.3.2. Cơ cấu tổ chức và quản lý công ty cổ phần

Quản trị công ty cổ phần được thực hiện theo cơ cấu: Đại hội đồng cổ đông là cơ quan quyền lực cao nhất, thực hiện việc hoạch định chính sách hoạt động của công ty. Đại hội đồng cổ đông bầu Hội đồng quản trị. Hội đồng quản trị cử hoặc thuê người điều hành (Giám đốc hoặc Tổng giám đốc) là người có nghề nghiệp chuyên môn và năng lực kinh doanh, người điều hành có quyền tổ chức lãnh đạo hoạt động của công ty theo điều lệ của công ty và theo luật pháp đồng thời chịu mọi trách nhiệm trước pháp luật về hoạt động của công ty, cổ đông chỉ chịu trách nhiệm tài chính theo số vốn của mình tại công ty. Nhờ cơ cấu này mà công ty tách biệt ranh giới giữa người chủ và người điều hành.

Công ty cổ phần có trên 11 cổ đông phải có Ban kiểm soát do Đại hội đồng cổ đông bầu ra để kiểm tra và giám sát hoạt động của người điều hành và Hội đồng quản trị.

11.3.2.3.3. Tổ chức quản lý công ty hợp danh

Cơ cấu tổ chức quản lý công ty hợp danh do các thành viên hợp danh thoả thuận trong điều lệ công ty.

Hội đồng thành viên gồm tất cả các thành viên hợp danh là cơ quan quyết định cao nhất của công ty. Hội đồng thành viên quyết định tất cả các hoạt động của công ty.

Khi biểu quyết mỗi thành viên hợp danh chỉ có một phiếu hay có quyền ngang nhau khi quyết định các vấn đề quản lý công ty.

Các vấn đề quy định tại luật doanh nghiệp khi quyết định phải được tất cả các thành viên hợp danh có quyền biểu quyết chấp thuận.

11.3.2.3.4. Quản lý doanh nghiệp tư nhân

Chủ doanh nghiệp tư nhân có toàn quyền quyết định đối với tất cả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, có toàn quyền quyết định việc sử dụng lợi nhuận sau khi đã nộp thuế và thực hiện các nghĩa vụ tài chính khác theo quy định của pháp luật.

Chủ doanh nghiệp tư nhân có thể trực tiếp hoặc thuê người khác quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh. Trường hợp thuê người khác làm Giám đốc quản lý doanh nghiệp thì chủ doanh nghiệp tư nhân phải khai báo với cơ quan đăng ký kinh doanh và vẫn phải chịu trách nhiệm về mọi hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Chủ doanh nghiệp tư nhân là nguyên đơn, bị đơn hoặc người có quyền, nghĩa vụ, lợi ích liên quan trước toà án hoặc toà án trong các tranh chấp liên quan đến doanh nghiệp.

Chủ doanh nghiệp tư nhân là đại diện theo pháp luật của doanh nghiệp.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Hãy nêu khái niệm và các đặc trưng của doanh nghiệp.
2. Trong doanh nghiệp người ta thường phải giải quyết những vấn đề gì?
3. Trình bày các loại hình doanh nghiệp chủ yếu hiện nay ở Việt nam.
4. Hãy nêu các loại Tổng công ty Nhà nước.
5. Hãy nêu các quyền và nghĩa vụ cơ bản của công ty Nhà nước hoạt động kinh doanh.
6. Trình bày những điểm giống và khác nhau cơ bản trong tổ chức quản lý công ty/Tổng công ty Nhà nước có Hội đồng quản trị và công ty/Tổng công ty Nhà nước không có Hội đồng quản trị.
7. Hãy nêu các quyền và nghĩa vụ cơ bản của doanh nghiệp.
8. Vai trò của Ban kiểm soát trong Tổng công ty Nhà nước có Hội đồng quản trị và trong công ty cổ phần có gì khác nhau?

CHƯƠNG 12

TỔ CHỨC SẢN XUẤT

TRONG DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

12.1. Khái niệm, ý nghĩa, nguyên tắc tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp

12.2. Tổ chức các quá trình sản xuất xây dựng

Câu hỏi ôn tập

12.1. KHÁI NIỆM, Ý NGHĨA, NGUYÊN TẮC CỦA TỔ CHỨC SẢN XUẤT TRONG DOANH NGHIỆP

12.1.1. Khái niệm, ý nghĩa của tổ chức sản xuất

12.1.1.1. Khái niệm về tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp

Tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp là sự kết hợp và phối hợp chặt chẽ và hợp lý giữa sức lao động và tư liệu lao động, đối tượng lao động phù hợp với đòi hỏi khác quan của quá trình sản xuất nhằm tạo ra của cải vật chất cho xã hội với hiệu quả cao nhất. Tổ chức sản xuất phải trả lời được 3 câu hỏi sản xuất cái gì, sản xuất bằng cách nào và sản xuất cho ai.

Trong xây dựng, tổ chức sản xuất phải đảm bảo các điều kiện về chất lượng công trình, thời gian xây dựng, chi phí xây dựng và an toàn lao động.

12.1.1.2. Ý nghĩa của tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp

Tổ chức sản xuất tốt đem lại lợi ích về nhiều mặt:

- tạo điều kiện nâng cao hiệu quả sử dụng nguyên vật liệu, MMTB và sức lao động trong doanh nghiệp;
- nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, góp phần thực hiện mục tiêu kinh tế tổng hợp của doanh nghiệp mà trước hết là lợi nhuận;
- góp phần bảo vệ môi trường, giảm thiểu ô nhiễm và các tác dụng tiêu cực khác.

12.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp

Tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp là một nội dung cơ bản của quản trị doanh nghiệp. Muốn có phương án tổ chức sản xuất có hiệu quả, mỗi doanh nghiệp phải nghiên cứu, phân tích sự tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp.

12.1.2.1. Nhân tố liên quan đến nguyên vật liệu

Nguyên vật liệu sử dụng trong một doanh nghiệp rất phong phú và đa dạng, giữa nguyên vật liệu và tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp có mối quan hệ hữu cơ mật thiết. Quá trình sản xuất bao gồm 3 yếu tố cơ bản là sức lao động, công cụ lao động và đối tượng lao động. Nguyên vật liệu là đối tượng lao động mà người lao động sử dụng công cụ lao động tác động vào để biến đổi chúng (nguyên vật liệu) thành sản phẩm phù hợp với nhu cầu của xã hội. Trong quá trình sản xuất, giá trị và giá trị sử dụng của nguyên vật liệu được gia tăng khi chúng được tác động vào, biến đổi hình thái và trở thành sản phẩm.

Chủng loại của nguyên vật liệu đơn giản hay phức tạp, chất lượng nguyên vật liệu cao hay thấp đều ảnh hưởng đến tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp. Ngược lại, tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp ở trình độ cao hay thấp, thủ công hay cơ giới hoá, tự động hoá cũng đòi hỏi nguyên vật liệu và công tác cung ứng phù hợp.

Nguyên vật liệu sử dụng trong xây dựng rất đa dạng và phức tạp. Chất lượng công trình xây dựng, trình độ tổ chức sản xuất phụ thuộc nhiều vào chất lượng của nguyên vật liệu, trình độ tổ chức công tác cung ứng. Việc áp dụng rộng rãi cấu kiện và phương pháp lắp ghép là một trong những phương hướng quan trọng để nâng cao trình độ tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp xây dựng.

12.1.2.2. Tiến bộ khoa học kỹ thuật, công nghệ sản xuất và MMTB

Tiến bộ khoa học kỹ thuật có ảnh hưởng rất lớn đến tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp, tạo tiền đề vật chất kỹ thuật cho tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp được hợp lý.

Nhờ có tiến bộ khoa học kỹ thuật mà ngày càng có nhiều công nghệ mới, MMTB và nguyên vật liệu mới. Vì lý do đó, để có được tổ chức sản xuất hợp lý, các doanh nghiệp cần xác định cho mình công nghệ sản xuất phù hợp với MMTB và nguyên vật liệu tương ứng.

Nếu các tiến bộ khoa học kỹ thuật được ứng dụng nhanh chóng vào tổ chức sản xuất thì doanh nghiệp có thể nâng cao chất lượng sử dụng nguyên vật liệu, MMTB và sức lao động, nâng cao năng suất, chất lượng và hiệu quả của hoạt động sản xuất kinh doanh.

12.1.2.3. Chuyên môn hoá và hợp tác hoá sản xuất

Do sự phân công lao động xã hội nên mỗi doanh nghiệp chỉ thực hiện một số nhiệm vụ sản xuất kinh doanh nhất định, từ đó hình thành loại hình chuyên môn hoá thích hợp.

Chuyên môn hoá là quá trình phân công lao động giữa các doanh nghiệp để xác định nhiệm vụ sản xuất kinh doanh chủ yếu của các doanh nghiệp tập trung vào những sản phẩm (chuyên môn hoá theo đối tượng), chi tiết của sản phẩm (chuyên môn hoá theo công nghệ) hay loại công việc (chuyên môn hoá theo chi tiết) nhất định.

Quá trình phân công lao động (chuyên môn hoá) giữa các doanh nghiệp càng sâu sắc thì hợp tác hoá giữa các doanh nghiệp càng phải chặt chẽ. Hợp tác hoá là quá trình tổ chức phối hợp hoạt động của các doanh nghiệp cùng thực hiện một nhiệm vụ hay sản phẩm sản xuất kinh doanh tổng hợp trên cơ sở phân công lao động và chuyên môn hoá.

Chuyên môn hoá và hợp tác hoá ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tổ chức và tổ chức lại sản xuất trong doanh nghiệp. Chuyên môn hoá càng sâu thì hợp tác hoá càng phải chặt chẽ nhưng nhờ có chuyên môn hoá mà tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp càng đơn giản và hiệu quả.

12.1.2.4. Đường lối, chủ trương, chính sách xây dựng và phát triển kinh tế của Đảng và Nhà nước, đặc biệt là vấn đề công nghiệp hoá - hiện đại hoá

Mỗi doanh nghiệp dù muốn hay không đều phải dựa vào đường lối, chủ trương, chính sách xây dựng, cải tạo và phát triển nền kinh tế và đặc biệt là chủ trương công nghiệp hoá - hiện đại hoá để tiến hành tổ chức và tổ chức lại sản xuất trong doanh nghiệp mình. Chỉ có làm theo cách này thì phương hướng tổ chức và tổ chức lại sản xuất trong doanh nghiệp mới đúng đắn và hợp lý.

Chúng ta đang trong quá trình xây dựng một nền kinh tế thị trường có Đảng giữ vai trò lãnh đạo toàn diện, Nhà nước thực hiện quản lý vĩ mô nền kinh tế. Vì thế, tổ chức sản xuất trong mỗi doanh nghiệp có được duy trì, phát triển hay mở rộng phụ thuộc một phần rất lớn vào đường lối, chủ trương, chính sách và luật pháp của Đảng và Nhà nước.

12.1.3. Các nguyên tắc tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp

Tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp cần phải được tiến hành theo những nguyên tắc chủ yếu sau:

12.1.3.1. Kết hợp phát triển chuyên môn hoá với kinh doanh tổng hợp

Chuyên môn hoá yêu cầu sản xuất phải tiêu chuẩn hoá, định hình hoá. Chuyên môn hoá tạo điều kiện ứng dụng kỹ thuật tiên tiến, hiện đại, tổ chức cung ứng vật tư, tổ chức lao động khoa học, tổ chức tiêu thụ sản phẩm và công tác quản trị doanh nghiệp.

Chuyên môn hoá là một xu hướng tất yếu của việc phát triển sản xuất kinh doanh, thực hiện công nghiệp hoá - hiện đại hoá và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mỗi doanh nghiệp căn cứ và điều kiện cụ thể của công nghệ, MMTB và nguyên vật liệu mà quyết định mức độ chuyên môn hoá cho thích hợp.

Trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt, muốn tồn tại và phát triển, một doanh nghiệp không thể chỉ bó gọn trong lĩnh vực chuyên môn hẹp mà phải thực hiện kinh doanh tổng hợp. Kinh doanh tổng hợp thể hiện ở việc đa dạng hoá sản phẩm và dịch vụ, nó có thể bao trùm nhiều lĩnh vực khác nhau. Giữa các lĩnh vực này có thể có hoặc không có mối quan hệ với nhau. Phạm vi kinh doanh tổng hợp trong mỗi doanh nghiệp phụ thuộc vào nhiều yếu tố như khả năng về nguồn lực, năng lực quản lý, khả năng sinh lời của từng yếu tố trong mỗi lĩnh vực dự định kinh doanh.

Chuyên môn hoá và kinh doanh tổng hợp có tác động kiềm chế lẫn nhau. Nếu doanh nghiệp mở rộng kinh doanh tổng hợp thì chuyên môn hoá bị co hẹp, do đó doanh nghiệp phải khéo kết hợp 2 vấn đề trên quan điểm toàn thể. Nghĩa là, do kinh doanh tổng hợp, đa dạng hoá sản phẩm mà mức độ chuyên môn hoá có bị giảm, song cần phải nâng cao trình độ chuyên môn hoá của từng bộ phận sản xuất và từng vị trí công tác. Chỉ có như thế mới phù hợp với xu hướng hiện đại là mỗi doanh nghiệp vừa thực hiện chuyên môn hoá vừa thực hiện đa dạng hoá sản phẩm và kinh doanh tổng hợp trên cơ sở lấy hiệu quả kinh tế làm thước đo.

12.1.3.2. Đảm bảo tính cân đối

Tính cân đối trong tổ chức sản xuất thể hiện ở mối quan hệ tỷ lệ thích hợp giữa 3 yếu tố cơ bản của quá trình sản xuất, đó là công suất của MMTB, khả năng của lao động và số lượng, chất lượng của nguyên vật liệu đầu vào. Mối quan hệ này là mối quan hệ động, nghĩa là nếu một trong 3 yếu tố thay đổi thì tỷ lệ cũ bị phá vỡ và phải xác lập lại mối quan hệ tỷ lệ mới. Đây chính là quá trình phát triển sản xuất.

Sản xuất cân đối còn thể hiện qua mối quan hệ giữa các đơn vị sản xuất chính với các đơn vị sản xuất phụ, phụ trợ và các đơn vị phục vụ sản xuất trong doanh nghiệp. Mục đích cơ bản của việc duy trì mối quan hệ này là bảo đảm sản xuất đồng bộ. Đây chính là một trong những chỉ tiêu chủ yếu của tổ chức sản xuất hợp lý.

Tính cân đối thể hiện ở sự phân bố hợp lý khối lượng công việc theo các thời kỳ trong năm, tránh tình trạng "đầu năm thông thả, cuối năm vội vã" hoặc "lúc thì người chờ việc, lúc thì việc chờ người".

12.1.3.3. Đảm bảo tính nhịp nhàng

Sự nhịp nhàng của sản xuất chịu sự tác động của nhiều nhân tố như công tác chuẩn bị kỹ thuật cho sản xuất, kế hoạch cung ứng vật tư kỹ thuật, kế hoạch sửa chữa bảo dưỡng MMTB, việc bố trí ca, kíp làm việc... Nếu doanh nghiệp có biện pháp thích hợp để kết hợp chặt chẽ các nhân tố trên thì sản xuất sẽ nhịp nhàng, hiệu quả sản xuất sẽ cao.

12.1.3.4. Đảm bảo tính liên tục

Sản xuất được coi là liên tục khi công việc sau được thực hiện ngay sau khi công việc trước kết thúc, không có sự gián đoạn nào về thời gian.

12.2. TỔ CHỨC CÁC QUÁ TRÌNH SẢN XUẤT XÂY DỰNG

12.2.1. Phân loại các quá trình sản xuất xây dựng

Căn cứ vào ý nghĩa, phương tiện sản xuất và tính chất tổ chức, các quá trình sản xuất xây dựng được chia thành ba nhóm: quá trình chuẩn bị, quá trình xây lắp, quá trình vận chuyển.

a. Quá trình chuẩn bị cho thi công

Để thi công công trình chính được thuận lợi phải được chuẩn bị đầy đủ các điều kiện ban đầu, các cơ sở vật chất thiết yếu, bao gồm:

- San dọn mặt bằng.
- Chuẩn bị lao động, vật tư, thiết bị máy móc thi công.
- Chuẩn bị các khâu sản xuất phụ, phụ trợ như khai thác vật liệu, sản xuất cấu kiện, bán thành phẩm, cung cấp năng lượng, nước, sửa chữa, gia công cơ khí vận chuyển...
- Xây dựng các công trình tạm như nhà ăn, nhà ở và làm việc, kho tàng bên bãi, cầu đường tạm đảm bảo giao thông...
- Chuẩn bị các khâu dịch vụ phục vụ đời sống, sinh hoạt của cán bộ công nhân viên.

b. Quá trình xây lắp

Phân theo quá trình xây lắp chính, phụ:

- **Xây lắp chính** là xây dựng những công trình sử dụng lâu dài như cây cầu, tuyến đường thường chiếm khối lượng xây dựng lớn làm tăng năng lực sản xuất cho nền kinh tế quốc dân.
- **Xây lắp phụ** là xây dựng những công trình tạm phục vụ cho thi công, chủ yếu sử dụng trong thời gian thi công công trình chính như nhà cửa tạm, cầu đường tạm phục vụ cho thi công công trình chính...

Phân theo tính chất và cơ cấu của quá trình sản xuất:

- **Quá trình đa việc** là quá trình sản xuất tổng hợp gồm nhiều quá trình đơn việc, có quan hệ với nhau về công nghệ hoặc tổ chức sản xuất, được thực hiện để tạo ra một bộ phận kết cấu công trình hay một tổ hợp công tác có liên quan.
- **Quá trình đơn việc** là một quá trình sản xuất nhằm tạo ra một loại sản phẩm mang tính công đoạn hay thực hiện một quá trình sản xuất giản đơn.

Phân theo khối lượng công tác và diện thi công:

- **Công tác rải đều** là những công tác có khối lượng rải đều trên tuyến, chênh lệch về khối lượng so với trị số bình quân trên từng km là nhỏ, chẳng hạn như thi công nền được đào đắp thấp, công tác xây dựng mặt đường, công tác đặt các cọc tiêu, biển báo... Công tác rải đều mà có quá trình công nghệ lặp đi lặp lại là điều kiện thuận lợi để áp dụng phương pháp tổ chức thi công dây chuyền.
- **Công tác tập trung** là những công tác có khối lượng lớn tập trung tại một điểm hoặc trên một đoạn ngắn, cụ thể như thi công các cầu lớn, cầu trung, đào sâu, đắp cao, xây dựng nhà xưởng... Thường các loại công tác này ít lặp đi lặp lại, thi công phức tạp, nặng nhọc, khó khăn.

c. Quá trình vận chuyển

Vận chuyển là một công tác chiếm khối lượng rất lớn trong quá trình xây lắp. Căn cứ vào cự ly vận chuyển, đặc điểm của vận chuyển chia thành hai loại:

- **Vận chuyển bên ngoài** là vận chuyển từ nơi mua, nơi khai thác đến chân công trường (kho, bãi, công trường thi công) đưa vật tư từ nơi mua, khai thác đến các xí nghiệp gia công, chế tạo cấu kiện, bán thành phẩm.
- **Vận chuyển bên trong** là vận chuyển vật liệu, cấu kiện từ kho bãi ra nơi thi công, lắp ráp vào công trình là vận chuyển đất, đá trong quá trình thi công công trình.

12.2.2. Nội dung tổ chức một quá trình sản xuất xây dựng

Tổ chức sản xuất xây dựng công trình bao gồm những nội dung sau:

- Tổ chức chuẩn bị xây dựng.
- Tổ chức thi công xây lắp công trình, bao gồm những vấn đề như thiết kế tổ chức thi công, lập kế hoạch và tiến độ thi công, tổ chức tổng mặt bằng thi công...
- Tổ chức cung cấp vật tư kỹ thuật và kho tàng cho thi công.
- Tổ chức cung ứng và sử dụng MMTB thi công.
- Tổ chức cung cấp điện, nước, hơi nén... cho xây dựng.
- Tổ chức công trình tạm phục vụ thi công xây dựng.
- Tổ chức sản xuất phụ trợ phục vụ cho thi công xây dựng.
- Tổ chức vận chuyển cho xây dựng.
- Tổ chức kiểm tra chất lượng.
- Tổ chức kế hoạch tác nghiệp và điều độ thi công.

12.2.3. Tổ chức thực hiện một quá trình riêng biệt

Việc tổ chức thực hiện một quá trình sản xuất xây lắp khi được xem xét một cách riêng biệt phụ thuộc vào khối lượng và tính chất của công việc; số lượng và chất lượng công nhân hay MMTB được sử dụng cho quá trình đó; phụ thuộc vào điều kiện mặt bằng sản xuất...

Để thực hiện một quá trình hay công tác xây lắp cần phải có các chi phí chủ yếu là nguyên vật liệu, nhân công, máy thi công và thời gian cần thiết thường là tính theo đơn vị ngày.

Việc lập kế hoạch các chi phí để thực hiện một đầu công việc cụ thể liên quan đến khối lượng công việc cần thực hiện, giai đoạn lập kế hoạch tiến độ và cấp quản lý thực hiện kế hoạch tiến độ.

Khi lập kế hoạch tiến độ tổng thể thực hiện hạng mục thông thường người ta sử dụng các định mức dự toán hiện hành (thống nhất toàn quốc hay theo khu vực) để đưa vào tính toán nhu cầu nguyên vật liệu, nhân công, máy thi công.

Khi lập và thực hiện kế hoạch tác nghiệp xây lắp thì định mức đưa vào tính toán phải là định mức sản xuất thực tế của đơn vị trực tiếp thi công.

Định mức sản xuất nội bộ của đơn vị thi công do doanh nghiệp tự xây dựng, xác lập riêng cho mình hoặc tính toán trên cơ sở điều chỉnh định mức dự toán hiện hành bằng cách nhân định mức hiện hành với một hệ số điều chỉnh nào đó (theo kinh nghiệm).

Thời gian dự kiến thực hiện một công việc phụ thuộc không chỉ vào khối lượng công việc và định mức chi phí mà còn phụ thuộc vào số công nhân, số MMTB huy động, số ca làm việc bố trí trong ngày.

Số lượng công nhân hay số MMTB huy động trong một ca lại phụ thuộc vào cơ cấu công tác của tổ, đội thi công và mặt bằng thi công (diện công tác).

12.2.4. Tổ chức sản xuất xây dựng hạng mục công trình, công trình hay một gói thầu xây lắp

Để tổ chức sản xuất xây dựng một hạng mục, một công trình hay một gói thầu xây lắp, nhà thầu phải lập thiết kế tổ chức xây dựng. Việc này nhà thầu đã làm ở bước tham gia tranh thầu nhưng sau khi thắng thầu phải làm lại để chính xác và đạt hiệu quả hơn.

12.2.4.1. Nội dung của thiết kế tổ chức xây dựng

Nội dung của thiết kế tổ chức xây dựng thường bao gồm các nội dung:

a. Các nhiệm vụ về chi phí, chất lượng và thời gian xây dựng:

Để đi đến ký kết hợp đồng xây dựng, mục tiêu, lợi ích của chủ đầu tư và nhà thầu phải được dung hoà và thống nhất. Thông thường, lợi ích của chủ đầu tư được thể hiện trong 3 chỉ tiêu chính:

- chất lượng các công việc, các hạng mục và chất lượng toàn công trình với các điều kiện cụ thể hiện có;
- giá cả công trình hợp lý (trong dự toán) với đầy đủ khối lượng công tác;
- tổng thời gian xây dựng ngắn, với các mốc thời gian thực hiện không bị phá vỡ.

Các nhà thầu lại theo đuổi những mục tiêu và lợi ích riêng. Các mục tiêu và lợi ích của nhà thầu thường thể hiện qua các chỉ tiêu:

- chi phí sản xuất tối thiểu;
- chất lượng công trình được chấp nhận;
- sớm bàn giao, thanh quyết toán công trình.

b. Nghiên cứu tình hình thực địa và địa điểm xây dựng về mọi mặt tự nhiên, kỹ thuật, kinh tế - xã hội.

c. Nghiên cứu khả năng đáp ứng của doanh nghiệp.

d. Nghiên cứu khả năng cung cấp đầu vào cho quá trình sản xuất xây dựng.

e. Lập thiết kế tổ chức thi công.

12.2.4.2. Nội dung của thiết kế tổ chức thi công

Thiết kế tổ chức thi công công trình gồm các vấn đề:

- Xác định phương hướng thi công tổng quát về mặt kỹ thuật, công nghệ và tổ chức.
- Tính toán khối lượng công việc xây dựng.
- Xác định phương án công nghệ cho từng phần việc xây dựng.
- Xác định tiến độ thi công cho từng phần việc và cho toàn bộ công trình.
- Thiết kế tổng mặt bằng thi công cho từng giai đoạn xây dựng.

- Xác định phương án tổ chức quản lý và sử dụng lao động.
- Xác định các quá trình phụ hay phụ trợ phục vụ cho quá trình thi công trực tiếp như gia công, sản xuất cấu kiện; cung cấp điện, nước, hơi nén, các loại vật tư thiết bị xây dựng có kèm theo phương án dự trữ và tổ chức sửa chữa bảo dưỡng MMTB; tổ chức công trình tạm; tổ chức phục vụ đời sống cho công nhân; vấn đề an ninh công trường; an toàn và bảo hộ lao động;...
- Tính toán chi phí và hiệu quả kinh tế.

12.2.4.3. Một số yêu cầu đối với tổ chức xây dựng một dự án gồm nhiều hạng mục hay nhiều gói thầu

Để xây dựng các công trình có quy mô lớn, dự án gồm nhiều hạng mục phức tạp (hay gồm nhiều gói thầu) cần những khoản vật tư và tài chính lớn. Việc lập kế hoạch và tổ chức thực hiện các dự án loại này cần được nghiên cứu, chuẩn bị và tổ chức tốt. Thiết kế tổ chức xây dựng các dự án lớn ngoài các vấn đề đã nêu còn cần phải tuân thủ một số yêu cầu có tính nguyên tắc sau:

- Thiết kế tổ chức thi công công trình nhiều hạng mục phải được thực hiện trên quan điểm tổng thể; các giải pháp kỹ thuật và tổ chức thi công đưa ra phải xuất phát từ quan điểm toàn cục.
- Kế hoạch tổng tiến độ lập cho công trình loại này cũng phải quán triệt quan điểm hệ thống toàn cục, trong đó phải làm rõ sự ưu tiên sử dụng các nguồn lực cho những khâu, những hạng mục trọng điểm.
- Quá trình thi công phải liên tục, nhịp nhàng, tận dụng triệt để các lực lượng lao động, vật tư, MMTB, mặt bằng thi công và những điều kiện hạ tầng kỹ thuật đã được bố trí trên công trường để đảm bảo tổng tiến độ thi công đã định.

12.2.5. Tổ chức sản xuất xây dựng theo năm niên lịch

12.2.5.1. Nhiệm vụ tổ chức sản xuất xây dựng theo năm niên lịch

Giữa tổ chức sản xuất xây dựng theo công trình và tổ chức sản xuất xây dựng theo năm niên lịch có thể phát sinh những mâu thuẫn nhất định. Ví dụ để đảm bảo tiến độ thi công theo hợp đồng nào đó có thể làm cho khối lượng công việc xây dựng bị dồn quá nhiều vào một thời đoạn, trong khi ở thời đoạn khác khối lượng công việc lại không lớn. Thực trạng trên dẫn đến năng lực sản xuất của doanh nghiệp được sử dụng không điều hoà theo thời gian của một năm, gây nên những thiệt hại do không dùng hết năng lực sản xuất. Để giảm thiểu thiệt hại dạng trên, tổ chức sản xuất xây dựng theo năm niên lịch có các nhiệm vụ sau:

- Tổ chức điều hoà phối hợp thực hiện công việc theo hợp đồng với tổ chức sản xuất theo năm niên lịch để đảm bảo sao cho nhiệm vụ theo hợp đồng và các chỉ tiêu hiệu quả kinh doanh theo năm là tốt nhất, trong đó nhiệm vụ theo hợp đồng được đặt ưu tiên lên hàng đầu.
- Bảo đảm cho năng lực sản xuất được tận dụng và hoạt động điều hoà theo thời gian trong năm, hạn chế thấp nhất vấn đề MMTB và nhân công không có việc làm tạm thời.
- Bảo đảm các chỉ tiêu tổng lợi nhuận và suất lợi nhuận tính trên một đồng vốn và một đồng chi phí là cao nhất.

12.2.5.2. Phương pháp lập kế hoạch sản xuất theo năm niên lịch

Để thực hiện các nhiệm vụ trên có thể áp dụng các phương pháp lập kế hoạch sản xuất năm như sau:

- Tổng hợp các tiến độ thi công và nhu cầu vật tư, MMTB của các hợp đồng trong năm đang xét.
- Điều chỉnh kế hoạch theo thời gian trong năm và theo mọi hợp đồng để sao cho năng lực sản xuất được tận dụng hài hoà và tốt nhất trong năm.
- Có thể so sánh lợi hại giữa vấn đề phải nộp phạt do chậm tiến độ xây dựng (nếu được phép) theo hợp đồng và vấn đề nâng cao mức tận dụng năng lực sản xuất theo thời gian để điều chỉnh tiến độ thi công trong năm.
- Áp dụng lý thuyết điểm hoà vốn để kiểm tra độ an toàn tài chính trong năm.
- Kết hợp các hình thức tự mua sắm và đi thuê hay cho thuê MMTB.

12.2.6. Điều độ sản xuất (quản lý tác nghiệp) trong doanh nghiệp xây dựng

12.2.6.1. Thực chất của điều độ sản xuất trong doanh nghiệp xây dựng

Điều độ sản xuất là khâu tiếp tục ngay sau khi hoàn thành thiết kế tổ chức thi công và xây dựng kế hoạch sản xuất sản phẩm của doanh nghiệp. Đây là khâu tổ chức, chỉ đạo triển khai hệ thống sản xuất từ các phòng ban nghiệp vụ đến các tổ, đội thi công trên các công trường khác nhau đã được thiết lập nhằm biến các mục tiêu dự kiến và kế hoạch sản xuất thành hiện thực. Vì vậy, kết quả của điều độ sản xuất phụ thuộc rất lớn vào chất lượng của các thiết kế tổ chức thi công và đặc biệt là vào việc huy động các nguồn lực của doanh nghiệp cũng như tận dụng các cơ hội mà môi trường đem lại.

Thực chất của điều độ sản xuất là trong doanh nghiệp xây dựng là toàn bộ các hoạt động xây dựng lịch trình sản xuất, điều phối, phân chia các công việc cho từng dự án, từng công trình, từng người, nhóm người, từng loại MMTB và sắp xếp thứ tự các công việc ở từng vị trí làm việc nhằm đảm bảo hoàn thành công việc đúng tiến độ và chất lượng, chi phí đã xác định trong lịch trình sản xuất (tiến độ thi công) trên cơ sở sử dụng có hiệu quả các nguồn lực của doanh nghiệp.

12.2.6.2. Nhiệm vụ của điều độ sản xuất trong doanh nghiệp xây dựng

Điều độ sản xuất phải giải quyết tổng hợp các mục tiêu đôi khi là trái ngược nhau như giảm thời gian thi công đồng thời với giảm chi phí sản xuất và/hoặc nâng cao chất lượng sản phẩm. Do đó, nhiệm vụ chính yếu của điều độ sản xuất là tìm được phương án khả thi đảm bảo giải quyết hài hoà mối quan hệ giữa các mục tiêu kể trên có tính đến sự biến đổi của môi trường.

Trong quá trình điều độ sản xuất thường có nhiều phương án được đặt ra. Mỗi phương án phù hợp với một số điều kiện cụ thể và có ưu thế riêng. Để lựa chọn được phương án có hiệu quả nhất đòi hỏi cán bộ quản lý phải am hiểu cặn kẽ các mục tiêu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp (kể cả các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn), nắm chắc các kế hoạch sản xuất - kỹ thuật - tài chính từng thời kỳ, có trình độ chuyên môn cao, am hiểu tình hình của doanh nghiệp và dự đoán được các diễn biến của môi trường, có khả năng linh hoạt cao trong quá trình ra quyết định.

12.2.6.3. Nội dung chủ yếu của điều độ sản xuất trong doanh nghiệp xây dựng

Quá trình điều độ sản xuất bao gồm nhiều nội dung khác nhau là:

- Lập lịch trình sản xuất (tiến độ thi công chi tiết): xác định số lượng và khối lượng các công việc; thời gian bắt đầu và kết thúc của từng công việc; mối quan hệ công nghệ và thứ tự thực hiện các công việc; tổng thời gian phải hoàn thành tất cả các công việc.
- Tính toán yêu cầu cụ thể về các nguồn lực: số lượng và chủng loại MMTB, nguyên vật liệu và lao động cần thiết để hoàn thành các công việc trong lịch trình sản xuất.
- Điều phối, phân giao các công việc và thời gian bắt đầu, kết thúc cho từng người, nhóm người, MMTB... trong những khoảng thời gian nhất định.
- Sắp xếp thứ tự các công việc cho MMTB làm việc nhằm giảm tối đa thời gian ngừng máy và di chuyển máy trong quá trình làm việc.
- Theo dõi và phát hiện những biến động nằm ngoài dự kiến có nguy cơ phá vỡ lịch trình sản xuất hoặc những hoạt động gây lãng phí làm tăng giá thành sản phẩm... từ đó đưa ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp là phải làm những gì, ý nghĩa của công tác này?
2. Trình bày các nhân tố ảnh hưởng và nguyên tắc tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp.
3. Trình bày các loại quá trình sản xuất xây dựng và nội dung tổ chức một quá trình sản xuất xây dựng là phải làm những gì?
4. Lập kế hoạch tổ chức thực hiện một quá trình xây lắp riêng biệt là phải tính toán những gì và phụ thuộc vào những vấn đề gì? Tại sao?
5. Trình bày nội dung của thiết kế tổ chức xây dựng và thiết kế thi công công trình.
6. Trình bày các yêu cầu đối với tổ chức xây dựng một dự án gồm nhiều hạng mục. Tổ chức sản xuất xây dựng theo hợp đồng và theo năm niên lịch có thể có mâu thuẫn gì? Phương pháp giảm thiểu thiệt hại do mâu thuẫn này gây ra?
7. Điều độ sản xuất trong doanh nghiệp xây dựng là gì? Nhiệm vụ, nội dung của điều độ sản xuất trong doanh nghiệp xây dựng?

CHƯƠNG 13

QUẢN LÝ LAO ĐỘNG, TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

13.1. Quản lý lao động trong doanh nghiệp xây dựng

13.2. Năng suất lao động trong xây dựng

13.3. Tiền lương và tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp xây dựng

Câu hỏi ôn tập

13.1. QUẢN LÝ LAO ĐỘNG TRONG XÂY DỰNG

Quá trình sản xuất muốn tiến hành thì phải có 3 yếu tố đó là: lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động. Trong đó yếu tố lao động là yếu tố căn bản nhất. Trong mọi chế độ thì việc sáng tạo ra của cải vật chất đều không tách rời yếu tố lao động, lao động là yếu tố đầu tiên, cần thiết cho sự tồn tại và phát triển của xã hội.

Lao động trước hết là hoạt động có mục đích của con người nhằm tác động, biến đổi các vật chất tự nhiên thành những vật phẩm để đáp ứng được nhu cầu sinh tồn của con người.

Sức lao động là tổng hợp những khả năng về thể lực và tinh thần của con người đưa ra sử dụng khi sản xuất một vật phẩm nào đó. Sức lao động là yếu tố tích cực của quá trình lao động. Trong quá trình lao động, con người không chỉ thay đổi bề ngoài mà còn thay đổi cả bản chất bên trong của mình như khả năng lao động, sự khéo léo và kinh nghiệm sản xuất.

Trong lĩnh vực xây dựng nói chung, xây dựng giao thông nói riêng do điều kiện sản xuất nặng nhọc nên phải sử dụng lượng lao động lớn, luôn biến động và phải di chuyển. Đặc điểm này đòi hỏi phải coi trọng nhân tố con người trong sản xuất xây dựng. Ở các doanh nghiệp, số lượng lao động, thời gian lao động, và năng suất lao động có mối quan hệ mật thiết với nhau vì nó ảnh hưởng tới quá trình sản xuất, kinh doanh.

13.1.1. Khái niệm, ý nghĩa, mục đích của tổ chức quản lý lao động trong xây dựng

13.1.1.1. Khái niệm tổ chức lao động

Tổ chức lao động trong xây dựng là những tác động của chủ thể quản lý lên đối tượng quản lý (là người lao động và tập thể người lao động) để thiết lập mối quan hệ giữa con người với con người, giữa con người với tư liệu sản xuất trong quá trình sản xuất, trên cơ sở áp dụng tổng thể các biện pháp về kỹ thuật, kinh tế - xã hội nhằm sử dụng có hiệu quả nguồn nhân lực theo từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp.

13.1.1.2. Ý nghĩa tổ chức quản lý lao động

Vấn đề tổ chức quản lý lao động trong sản xuất có vai trò hết sức quan trọng, vì con người là chủ thể của quá trình sản xuất và kinh doanh. Quá trình đó được diễn ra thông qua con người lao động với những động cơ, thái độ, trình độ nghề nghiệp nhất định.

Với cùng một nguồn vật tư, máy móc và tiền vốn như nhau, nhưng vấn đề tổ chức quản lý và con người lao động khác nhau sẽ cho những kết quả rất khác nhau. Việc khai thác và sử dụng triệt để các yếu tố thuộc về lao động (số lượng, thời gian, năng suất lao động) là vấn đề luôn được các doanh nghiệp quan tâm trong điều hành sản xuất vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó tổ chức lao động khoa học trong các doanh nghiệp xây dựng sẽ tạo điều kiện làm việc tối ưu để thúc đẩy lao động sáng tạo với năng suất, chất lượng và hiệu quả cao.

Do những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật trong sản xuất xây dựng có nhiều điểm khác biệt như: điều kiện lao động nặng nhọc và có tính chất lưu động cao; các quá trình trong xây dựng rất phức tạp và khó tổ chức chặt chẽ; các phương án tổ chức lao động có tính đơn chiếc, địa bàn hoạt động rộng lớn... nên việc tổ chức quản lý lao động trong xây dựng càng cần phải được coi trọng.

13.1.1.3. Mục đích của tổ chức quản lý lao động trong xây dựng

Tổ chức quản lý lao động nói chung và trong ngành xây dựng nói riêng nhằm đạt được hai mục đích cơ bản sau:

- *Mục đích kinh tế:* nhằm sẵn sàng cung cấp cho sản xuất, kinh doanh những lực lượng lao động phù hợp về mặt chất lượng và số lượng cũng như việc nâng cao năng suất lao động và chất lượng công việc, đem lại hiệu quả cao cho doanh nghiệp.

- *Mục đích xã hội:* nhằm tạo ra một tập thể người lao động vững mạnh có điều kiện làm việc và phát triển trong một môi trường lao động lành mạnh, chăm lo cho người lao động về vật chất và tinh thần, đào tạo nâng cao trình độ nghề nghiệp và văn hoá của người lao động, góp phần xây dựng con người lao động mới phù hợp với định hướng xã hội chủ nghĩa.

13.1.2. Phân loại lao động và cơ cấu lao động trong doanh nghiệp xây dựng

Lao động trong một doanh nghiệp xây dựng là toàn bộ những người tham gia vào các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp, không kể thời gian dài hay là ngắn, lao động trực tiếp hay là gián tiếp, thường xuyên hay tạm tuyển.

13.1.2.1. Phân loại lao động trong doanh nghiệp xây dựng

Có thể phân loại lao động trong doanh nghiệp xây dựng theo các tiêu chí khác nhau:

13.1.2.1.1. Theo tính chất quản lý

Theo tính chất quản lý, tổng số lao động của doanh nghiệp có thể chia thành:

- Công nhân viên trong danh sách là số lao động do doanh nghiệp trực tiếp quản lý, sử dụng và trả lương, bao gồm những người làm việc trực tiếp sản xuất từ trên một ngày và gián tiếp từ trên năm ngày trong tháng.
- Công nhân viên ngoài danh sách là số lao động làm việc trong doanh nghiệp nhưng không do doanh nghiệp quản lý và trả lương, bao gồm:
 - những người từ các cơ quan, tổ chức xã hội khác và trường học đến lao động, thực tập, tham quan tại các bộ phận của doanh nghiệp;
 - phạm nhân đến cải tạo lao động.

13.1.2.1.2. Theo tính chất lao động

Theo tính chất lao động, tổng số lao động trong danh sách của doanh nghiệp xây dựng có thể phân chia thành:

- Công nhân xây lắp, bao gồm: công nhân trực tiếp tham gia thi công xây lắp, học nghề, nhân viên kỹ thuật, nhân viên quản lý kinh tế, nhân viên quản lý hành chính.
- Công nhân sản xuất và các hoạt động khác, bao gồm: công nhân sản xuất phụ và phụ trợ; vận tải cung ứng; thương nghiệp (dịch vụ, nhà hàng, nhà nghỉ); văn hoá, thể dục thể thao, y tế...

13.1.2.2. Cơ cấu lao động trong doanh nghiệp xây dựng

Mối quan hệ tỉ lệ giữa các loại lao động trong doanh nghiệp xây lắp tạo thành cơ cấu lao động của doanh nghiệp. Cơ cấu lao động luôn biến động bởi sự tác động của nhiều nhân tố mà tiến bộ khoa học kỹ thuật trong xây dựng là một nhân tố chính, nó làm cho cơ cấu lao động trong xây dựng biến đổi theo chiều hướng sau:

- Tỷ lệ công nhân trực tiếp và cán bộ khoa học kỹ thuật trong tổng số lao động tăng, tỷ lệ nhân viên hành chính gián tiếp trong tổng số giảm đi.
- Khi áp dụng biện pháp thi công tiên tiến thì số lao động ở hiện trường thi công giảm, còn số lao động ngoài xây lắp tăng.

- Khi trình độ công nghiệp hoá tăng lên thì số công nhân cơ giới tăng còn số lượng công nhân thủ công giảm đi. Tuy vậy nhưng tỷ lệ lao động chân tay trong xây dựng cũng luôn luôn cần cao hơn là các ngành khác.
- Ngoài ra khi áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật cũng làm cho trình độ nghề nghiệp của ngành tăng lên.

Hiện nay chuyển sang nền kinh tế thị trường theo định hướng xã hội chủ nghĩa, tức là ở các đơn vị xây lắp được hạch toán độc lập, được quyền vay vốn của Nhà nước và của các tổ chức khác và làm ăn có lãi để bảo toàn và phát triển vốn. Do đó các đơn vị được quyền tự chọn lao động về trình độ chuyên môn, sức khoẻ theo đúng tiêu chuẩn để phù hợp với quá trình sản xuất kinh doanh sao cho đạt được hiệu quả cao nhất. Các đơn vị sản xuất có quyền từ chối không nhận người nếu không cần người cho sản xuất. Khi tuyển chọn cần ưu tiên cho lượng lao động tại chỗ. Hiện nay ở hầu hết các đơn vị xây lắp tuyển chọn lao động theo dạng hợp đồng có thời hạn, theo phương án tổ chức lựa chọn, nhằm tinh giảm biên chế để đảm bảo cho nhịp độ tăng năng suất lao động, vượt nhịp độ tăng tiền lương bình quân.

Các đơn vị xây dựng có trách nhiệm tổ chức lại sản xuất, lao động, chủ động khai thác tìm kiếm công ăn việc làm để đảm bảo có thu nhập cao cho người lao động. Đây là một việc làm có tính chiến lược vì nó quyết định sự tồn tại phát triển hay bị phá sản của đơn vị, cho nên đơn vị phải có kế hoạch bồi dưỡng, đào tạo đội ngũ cán bộ, cũng như công nhân trực tiếp sản xuất và khai thác tìm kiếm thị trường.

13.1.3. Tổ chức lao động khoa học

Tổ chức lao động khoa học dựa trên những nguyên tắc khoa học để tổ chức lao động với hiệu quả cao cho từng người, từng tập thể lao động. Tổ chức lao động khoa học là kiểu tổ chức sản xuất đảm bảo cho năng suất lao động cao với chi phí ít nhất. Tổ chức lao động khoa học gọi là khoa học chỉ khi nó được dựa trên việc áp dụng những thành tựu khoa học và kinh nghiệm sản xuất tiên tiến, kết hợp một cách tốt nhất giữa kỹ thuật và con người trong một quá trình sản xuất thống nhất, bảo đảm sử dụng những dự trữ về vật chất và lao động cao nhất, không ngừng tăng năng suất lao động, đảm bảo sức khoẻ cho người lao động và dần biến lao động thành nhu cầu sống.

Nhờ có tổ chức lao động khoa học mà có thể sử dụng hợp lý nhất lực lượng lao động và công cụ lao động, cho phép người lao động sản xuất được nhiều sản phẩm hơn mà chi phí ít hơn. Tổ chức lao động khoa học là một trong những nhân tố quyết định việc nâng cao hiệu quả của nền sản xuất xã hội.

13.1.3.1. Phân công lao động trong doanh nghiệp xây dựng

a. Nguyên tắc

Phân công lao động là yếu tố đầu tiên của tổ chức lao động, việc phân công lao động cần phải tuân theo các nguyên tắc sau:

- Phải căn cứ vào chuyên môn được đào tạo của người lao động, đảm bảo sự phù hợp giữa khả năng, nhiệm vụ và trách nhiệm khi phân công lao động.
- Phải đảm bảo tính có thể quản lý bao quát về mặt khoảng cách không gian và về số lượng người quản lý.
- Phải bảo đảm tính thống nhất hành động trong việc phân công lao động để thực hiện mỗi hợp đồng sản xuất.

b. Các hình thức phân công lao động

Trong xây dựng phân công lao động chủ yếu theo hình thức chuyên môn hoá và hợp tác hoá. Song hiện nay trong xây dựng thường phải kết hợp chuyên môn hoá với đa năng hoá tới một mức độ nhất định. Do đó lực lượng lao động trong doanh nghiệp xây dựng có hai hướng chuyên môn hoá là:

Chuyên môn hoá có sự phân công lao động đầy đủ: Với hình thức này, mỗi người lao động có một chuyên môn nhất định, dẫn đến sự hình thành các loại công nhân tương ứng với một nghề nhất định (ví dụ: công nhân nề, mộc, sắt, bê-tông... hoàn thiện và thợ lao động thủ công). Trên cơ sở đó hình thành các tổ đội chuyên môn hoá bao gồm những lao động có chuyên môn giống nhau, chỉ khác nhau về trình độ kỹ thuật. Hình thức tổ đội chuyên môn hoá cho phép tổ chức thi công theo phương pháp dây chuyền, phù hợp với việc đảm nhiệm thi công các hạng mục công trình có tính chất tập trung, quy mô xây dựng vừa và lớn, có yêu cầu kỹ thuật và chất lượng cao. Song hình thức này đòi hỏi phải đảm bảo sự hợp tác hóa trên cơ sở chuyên môn hoá (tức là mối liên hệ hợp tác giữa các tổ chức chuyên môn hoá), tính đồng bộ về chuyên môn của các tổ đội theo yêu cầu của quá trình sản xuất thi công và trình độ tổ chức quá trình sản xuất thi công cao nhằm hạn chế sự gián đoạn về thời gian khi di chuyển từ công tác xây lắp này sang công tác xây lắp khác.

Chuyên môn hoá không có sự phân công lao động đầy đủ: Với hình thức này, mỗi người lao động giỏi một nghề, biết và thành thạo một số nghề khác. Trên cơ sở đó hình thành các tổ chức đội hỗn hợp (đa năng) bao gồm những lao động có những chuyên môn khác nhau. Hình thức này sẽ tạo khả năng chủ động trong công việc, không bị gián đoạn về thời gian khi di chuyển từ công tác xây lắp này sang công tác xây lắp khác, có khả năng độc lập đảm nhận thi công từng hạng mục công trình, thích hợp thi công các công trình có quy mô vừa và nhỏ, trình độ kỹ thuật không phức tạp, các công trình phân tán, cách xa nhau.

Do đó tùy theo quy mô xây dựng, tính chất thi công tập trung hay phân tán và trình độ tổ chức của doanh nghiệp mà lựa chọn các hình thức tổ chức lao động hợp lý.

13.1.3.2. Tổ chức quá trình lao động và nơi làm việc

Quá trình lao động xây dựng được phân thành các phần việc, các quá trình đơn giản và các quá trình phức tạp. Tổ chức quá trình lao động là phương pháp mà người lao động sử dụng các công cụ lao động để tác động lên các đối tượng lao động theo những trình tự nhất định về thời gian và không gian để tạo ra sản phẩm cuối cùng. Do đó mà tổ chức lao động trong xây dựng phải bao gồm các vấn đề sau:

- Xác định cơ cấu về số lượng và chất lượng của đội ngũ lao động tham gia vào quá trình sản xuất dựa trên nguyên tắc chuyên môn hoá, hợp tác hóa. Đối với công nhân sản xuất phải áp dụng đúng các tổ đội chuyên môn hoá hay hỗn hợp hoá phù hợp với điều kiện cụ thể của công trường xây dựng.
- Xác định các công cụ lao động cần sử dụng, các đối tượng lao động cần tác động.
- Xây dựng tiến độ thi công theo thời gian, bố trí mặt bằng thi công và nơi làm việc cũng như sự di chuyển của lao động trên mặt bằng thi công xây dựng...

Tổ chức nơi làm việc của công nhân và người lao động trí óc cũng như của cán bộ quản lý phải được thiết kế tuân theo nguyên tắc của khoa học tổ chức lao động và an toàn lao động. Nơi làm việc là vùng hoạt động của một công nhân (hoặc một nhóm công nhân) tiến hành cùng một nhiệm vụ để thực hiện một số thao tác nhất định trong quá trình sản xuất. Diện tích nơi làm việc cần đầy đủ để bố trí thiết bị, vật liệu, đảm bảo sự di chuyển và thao tác của công nhân được thuận lợi, hạn chế tai nạn lao động. Không gian vị trí làm việc phải thông thoáng, đảm bảo điều kiện vệ sinh môi trường. Cần nghiên cứu biểu đồ năng

suất của các loại công tác để bố trí nơi làm việc tối ưu. Phải đảm bảo các điều kiện kỹ thuật an toàn và trang bị bảo hộ lao động cho công nhân.

13.1.4. Tổ chức bộ máy quản lý lao động và nhiệm vụ quản lý lao động

13.1.4.1. Nhiệm vụ quản lý lao động

Trong các doanh nghiệp xây dựng đều có phòng tổ chức cán bộ, phòng lao động và tiền lương để quản lý các vấn đề nhân sự. Cấp thấp hơn có thể bố trí một ban hay một người phụ trách vấn đề này. Bộ phận này có nhiệm vụ tham mưu cho thủ trưởng về mọi vấn đề có liên quan đến quản lý lao động trong doanh nghiệp.

Nhiệm vụ của quản lý lao động có thể phân theo hai hình thức sau:

a. Theo mục đích quản lý lao động người ta chia nhiệm vụ quản lý lao động thành:

- Quản lý công việc của người lao động.
- Quản lý con người lao động trong sản xuất kinh doanh.

b. Theo trình tự thời gian thì nhiệm vụ quản lý lao động được chia thành bốn giai đoạn:

- Giai đoạn tuyển dụng lao động phù hợp với nhiệm vụ của doanh nghiệp.
- Giai đoạn tổ chức phân công sử dụng lao động một cách khoa học.
- Giai đoạn đánh giá lao động.
- Giai đoạn tuyển bồi dưỡng lao động về mặt vật chất, tinh thần, năng lực làm việc cho người lao động (thể hiện ở chính sách đối với người lao động).

13.1.4.2. Đại hội công nhân viên chức và Hội đồng quản trị doanh nghiệp

Để phát huy quyền dân chủ của người lao động trong sản xuất kinh doanh, Nhà nước quy định việc áp dụng các hình thức đại hội công nhân viên chức hàng năm, hội đồng quản trị doanh nghiệp và ban thanh tra của doanh nghiệp với sự tham gia của công nhân sản xuất nhằm giải quyết tốt những vấn đề lớn của sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp nói chung và về con người lao động nói riêng. Các tổ chức này có nhiệm vụ tìm cách thúc đẩy mạnh sản xuất kinh doanh, bảo vệ quyền lợi cho người lao động, kiểm tra các kết quả sản xuất kinh doanh...

13.2. NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG TRONG XÂY DỰNG

13.2.1. Khái niệm năng suất lao động và tăng năng suất lao động

Năng suất lao động là kết quả của lao động có mục đích của con người được đo bằng số lượng và chất lượng sản phẩm làm ra trong một đơn vị thời gian hoặc lượng thời gian hao phí để làm ra một đơn vị sản phẩm đảm bảo chất lượng.

Cần phân biệt năng suất lao động với cường độ lao động như sau:

Cường độ lao động là mức độ căng thẳng của lao động trong một quá trình sản xuất, nó được đo bằng năng lượng của cơ thể đã hao phí của người lao động. Làm việc có cường độ thì sản phẩm tăng lên trong một đơn vị thời gian.

Tăng năng suất lao động là giảm bớt hao phí lao động để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm. Biểu hiện của tăng năng suất lao động là số lượng giá trị phải tăng hơn trước trong cùng một đơn vị thời gian, hay số lượng lao động hao phí để làm ra 1 đơn vị sản phẩm phải giảm hơn trước.

Người ta có thể tăng năng suất lao động bằng cách tăng cường độ lao động hoặc áp dụng tiến bộ kỹ thuật, cải tiến tổ chức sản xuất, tổ chức lao động.

Ý nghĩa của việc tăng năng suất lao động:

- Đối với người lao động, mục đích tăng năng suất lao động là để tăng thu nhập, rút ngắn thời gian lao động và tăng thêm thời gian nhàn rỗi.
- Đối với doanh nghiệp tăng năng suất lao động là nhằm mục đích đảm bảo thực hiện kế hoạch sản xuất và cải thiện các chỉ tiêu kinh tế của sản xuất.
- Đối với toàn xã hội tăng năng suất lao động là:
 - cơ sở để nâng cao hiệu quả nền sản xuất xã hội và phúc lợi của nhân dân;
 - giảm bớt một cách tương đối nhu cầu về người lao động trong lĩnh vực sản xuất, cho phép phát triển nhanh chóng những ngành phục vụ, văn hóa, đời sống của nhân dân.

Tóm lại, tăng năng suất lao động trong xây dựng có ảnh hưởng tới toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Tăng năng suất lao động trong xây dựng rút ngắn được thời gian xây dựng công trình, sớm đưa công trình vào sử dụng, giảm thiệt hại do ứ đọng vốn đầu tư, vốn sản xuất làm hạ giá thành và tăng lợi nhuận của doanh nghiệp.

13.2.2. Hệ thống chỉ tiêu năng suất lao động trong xây dựng

13.2.2.1. Năng suất lao động xã hội trong sản xuất xây lắp

Năng suất lao động xã hội là hiệu quả chung của lao động xã hội trong quá trình sản xuất ra một đơn vị sản phẩm. Năng suất lao động xã hội được xác định bởi toàn bộ chi phí lao động xã hội (bao gồm lao động sống và lao động quá khứ) trên một đơn vị sản phẩm. Năng suất lao động xã hội không phải là sự tổng hợp đơn thuần của nhiều năng suất lao động cá nhân cùng tiến hành một quá trình sản xuất thống nhất mà nó là sự tổng hợp về năng suất lao động của những ngành sản xuất khác nhau, nhưng có quan hệ mật thiết với nhau trong quá trình sản xuất ra một đơn vị sản phẩm nhất định.

Năng suất lao động xã hội trong xây lắp được đặc trưng bằng mức lao động hao phí xã hội (kể cả lao động sống và lao động vật hóa) cần thiết để làm ra một đơn vị sản phẩm xây lắp. Trong toàn ngành xây dựng có thể lấy chỉ tiêu thu nhập quốc dân bình quân do một cán bộ, công nhân viên xây lắp của toàn ngành làm ra trong một năm để đặc trưng cho năng suất lao động xã hội của ngành xây lắp.

13.2.2.2. Năng suất lao động cá biệt trong xây dựng

Năng suất lao động cá biệt là hiệu quả lao động cụ thể của một người trong một thời gian nhất định. Trình độ năng suất lao động cá biệt cũng được đo bằng số lượng sản phẩm sản xuất trong một đơn vị thời gian, hay số thời gian cần thiết tiêu hao để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm.

Năng suất lao động cá biệt chủ yếu được đo bằng hao phí lao động sống đã tiêu hao trực tiếp (số giờ công, số ngày công lao động) để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm, mà ít xét đến lao động quá khứ (hao phí các nguyên vật liệu, năng lượng, công cụ lao động).

a. Năng suất lao động tính bằng hiện vật

Năng suất lao động tính bằng hiện vật phản ánh khối lượng sản phẩm bằng hiện vật như: cái, tấn, mét... tính theo đầu người công nhân.

Công thức tính:

$$W = \frac{Q}{T} \quad (13.1a)$$

hoặc:

$$W = Q/\text{người} \quad (13.1b)$$

trong đó:

W - năng suất lao động tính bằng hiện vật;

Q - khối lượng sản phẩm tính bằng hiện vật;

T - hao phí lao động làm ra sản phẩm.

Chỉ tiêu này dùng để tính năng suất lao động cho từng loại sản phẩm trong các đơn vị xây lắp có sản phẩm giống nhau.

Ưu điểm: Chính xác, cụ thể.

Nhược điểm: Chưa tính được công việc còn dở dang, khó có thể so sánh kết quả lao động của những đơn vị, cá nhân tổ, đội làm ra những loại sản phẩm khác nhau.

b. Năng suất lao động tính bằng hao phí lao động

Chỉ tiêu này phản ánh mức độ hao phí thời gian lao động như: giờ, phút, giây... để sản xuất ra một đơn vị sản phẩm.

Công thức tính:

$$W = \frac{T}{Q} \quad (13.2)$$

Ưu điểm: Chính xác, cụ thể về mặt thời gian.

Nhược điểm: Khó có thể so sánh với kết quả của lao động khác và chưa tính được khối lượng sản phẩm dở dang.

c. Năng suất lao động xác định bằng giá trị

Chỉ tiêu này phản ánh một cách tổng hợp năng suất lao động, nó chính là giá trị sản lượng hay giá trị xây lắp (tính bằng tiền) do công nhân xây lắp tạo ra trong một đơn vị thời gian.

Công thức:

$$W = \frac{\sum Q.P}{\sum T} \quad (13.3)$$

trong đó:

P - giá trị của một đơn vị sản phẩm.

Chỉ tiêu này được dùng phổ biến trong xây dựng vì nó có một số *ưu điểm* sau:

- Có thể so sánh được nhiều công việc trong một khoảng thời gian khác nhau, có thể tính năng suất chung cho một tổ chức xây lắp hay toàn ngành.
- Thuận tiện cho công tác thống kê và lập kế hoạch, bảo đảm được liên hệ chặt chẽ và ăn khớp với các kế hoạch khác như kế hoạch về khối lượng công tác, kế hoạch các biện pháp tổ chức kỹ thuật và kế hoạch hạ giá thành.

Tuy nhiên chỉ tiêu này có một số *nhược điểm*:

- Phụ thuộc vào giá cả thị trường hay nó phụ thuộc vào lượng lao động vật hoá kết tinh trong nó.
- Thể hiện kém chính xác hiệu quả thuần tuý của lao động sống.

Để loại trừ bớt các nhược điểm nói trên người ta có thể dùng chỉ tiêu năng suất lao động tính bằng giá trị có điều chỉnh nhằm thể hiện một cách chính xác hơn hiệu quả thuần tuý của lao động sống.

13.2.3. Các nhân tố và biện pháp tăng năng suất lao động

13.2.3.1. Các nhân tố tăng năng suất lao động

Nâng cao năng suất lao động nói chung chịu ảnh hưởng của nhiều nhân tố nhưng có 3 nhóm nhân tố chủ yếu đó là:

- Nhóm các nhân tố về lực lượng sản xuất.
- Nhóm các nhân tố về quan hệ sản xuất.
- Nhóm các nhân tố về điều kiện tự nhiên.

Trong xây dựng có thể xét đến những nhân tố ảnh hưởng cụ thể sau đây:

Các nhân tố về tiến bộ khoa học kỹ thuật và trình độ trang bị kỹ thuật cho xây dựng :

- Tăng mức độ lắp ghép các công trình xây dựng, mở rộng việc sử dụng các vật liệu có hiệu quả (áp dụng kết cấu đúc sẵn, giảm trọng lượng các kết cấu).
- Đẩy mạnh công nghiệp hoá công tác xây lắp, sử dụng máy móc mới, nâng cao chất lượng sử dụng máy móc, tự động hoá quá trình xây dựng.

Các nhân tố về tổ chức sản xuất và cơ chế quản lý kinh tế trong xây dựng bao gồm:

Mở rộng chuyên môn hoá, hoàn chỉnh cơ cấu tổ chức, đẩy mạnh khâu tổ chức thực hiện. Cải tiến công tác định mức kỹ thuật lao động, cải tiến hình thức trả lương và thưởng, đổi mới cơ chế quản lý, xoá bỏ hạch toán quan liêu bao cấp, mở rộng quyền tự chủ sản xuất kinh doanh cho các tổ chức xây lắp.

Các nhân tố về con người lao động gồm:

Nâng cao trình độ kiến thức tay nghề cho công nhân, giáo dục ý thức tự giác, gắn lợi ích cá nhân của người lao động với kết quả sản xuất kinh doanh, cải thiện điều kiện lao động, cải tiến chế độ tiền lương.

Các nhân tố về điều kiện tự nhiên.

13.2.3.2. Các biện pháp tăng năng suất lao động

Mức tăng năng suất lao động trong xây dựng phản ánh những mặt khác nhau của mỗi tổ chức xây dựng và phản ánh cả những điều kiện chung khác nhau của việc hoàn thành công tác xây dựng. Những điều kiện chung của nền kinh tế bao gồm: tổ chức sản xuất xã hội, mức tăng cơ sở vật chất kỹ thuật; kế hoạch hoá tiền vốn, vật tư; nâng cao mức sống vật chất và tinh thần cho người lao động.

Những điều kiện trong nội bộ ngành và nội bộ doanh nghiệp, công trường có ảnh hưởng đến năng suất lao động, đó là: quy mô hợp lý của các tổ chức xây dựng; hệ thống kế hoạch hoá công tác xây dựng; trình độ chuyên môn hoá, hợp tác hoá giữa các tổ chức xây dựng; tổ chức đào tạo và sử dụng cán bộ.

Trong tất cả những điều kiện nói trên thì những biện pháp tăng năng suất lao động nhằm hướng chủ yếu sau:

- Đẩy mạnh áp dụng tiến bộ kỹ thuật, không ngừng nâng cao các phương pháp công nghiệp trong xây dựng.
- Đảm bảo hàng ngũ cán bộ, công nhân xây dựng được nâng cao trình độ nghiệp vụ và không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần.
- Củng cố kỹ thuật, kỹ năng lao động trong sản xuất.
- Đẩy mạnh phong trào thi đua phát huy sáng kiến, cải tiến kỹ thuật.
- Khuyến khích vật chất và sử dụng có hiệu quả các nhân tố như các định mức tiến bộ và tổ chức đúng đắn công tác tiền lương.

13.3. TIỀN LƯƠNG VÀ TỔ CHỨC TIỀN LƯƠNG TRONG DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

13.3.1. Khái niệm, nguyên tắc tổ chức tiền lương trong xây dựng

13.3.1.1. Khái niệm

Tiền lương (tiền công) là một bộ phận của thu nhập quốc dân được dùng để bù đắp lại hao phí lao động cần thiết của người lao động, do Nhà nước hoặc là chủ doanh nghiệp phân phối (trả công) cho người lao động dưới hình thức tiền tệ phù hợp với số lượng và chất lượng lao động mà họ bỏ ra.

Mức lương phụ thuộc chặt chẽ vào trình độ phát triển sản xuất, vào quan hệ tỷ lệ giữa tích lũy và tiêu dùng cũng như phụ thuộc vào các nhiệm vụ kinh tế, chính trị cụ thể khác.

13.3.1.2. Ý nghĩa tiền lương

Tiền lương là một trong những nguồn quan trọng nhất đảm bảo nâng cao không ngừng đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, kích thích đẩy mạnh sản xuất, tăng năng suất lao động.

Tiền lương là một loại thước đo, một loại tiêu chuẩn để giám sát lượng lao động hao phí, để đánh giá số lượng và chất lượng lao động.

Tiền lương góp phần thúc đẩy việc phân phối lợi ích một cách hợp lý và có kế hoạch cho nền kinh tế quốc dân.

Chế độ tiền lương hợp lý có tác dụng rất lớn trong việc kích thích người lao động sản xuất với năng suất lao động cao, chất lượng tốt, giá thành hạ đồng thời thúc đẩy phát triển kinh tế và xã hội.

Tiền lương phải đáp ứng được mục đích kinh tế và mục đích xã hội, đảm bảo kết hợp hài hòa ba loại lợi ích Nhà nước, doanh nghiệp và lợi ích chính đáng của người lao động, tiến tới thực hiện công bằng xã hội.

13.3.1.3. Các nguyên tắc tổ chức tiền lương

Để phát huy vai trò đòn bẩy kinh tế của tiền lương nhằm đảm bảo sản xuất phát triển, duy trì một đội ngũ lao động có trình độ kỹ thuật, nghiệp vụ cao với ý thức kỷ luật tốt, trong công tác tổ chức tiền lương phải quán triệt một số nguyên tắc cơ bản sau:

- Tiền lương phải được xác định trên cơ sở nguyên tắc phân phối theo lao động. Nguyên tắc này đòi hỏi mức lương phải phù hợp với chất lượng và số lượng lao động đồng thời phải phù hợp với nhu cầu và mức sống của người lao động.

- Phải gắn lương với kết quả cuối cùng của sản xuất. Thực hiện hạch toán kinh tế trong tổ chức tiền lương.
- Khi xác định tiền lương phải đảm bảo tính đúng đắn giữa nhịp độ tăng tiền lương và nhịp điệu tăng năng suất lao động nhằm đảm bảo tái sản xuất xã hội, giải quyết đúng đắn quan hệ giữa tích lũy và tiêu dùng.
- Khi xác định tiền lương phải hợp lý, phù hợp với điều kiện kinh tế của đất nước, đảm bảo sự tương quan đúng đắn giữa các bảng lương, thang lương, các ngạch bậc, giữa các ngành nghề và các khu vực.
- Bảo đảm mối quan hệ giữa tiền lương danh nghĩa và tiền lương thực tế, đảm bảo cả 2 loại tiền lương này đều tăng.

13.3.2. Hệ thống thang lương, bảng lương của Nhà nước

Nhà nước ban hành hệ thống thang lương, bảng lương để trả lương cho người lao động trong lĩnh vực hành chính sự nghiệp. Trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp có thể tham khảo, vận dụng hệ thống này để xây dựng hệ thống tiền lương của mình. Đối với các doanh nghiệp Nhà nước, hệ thống tiền lương của Nhà nước được dùng làm cơ sở để trích nộp bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế cho người lao động và làm cơ sở để xác định giá trị đầu vào của sản phẩm.

Hệ thống tiền lương của Nhà nước bao gồm hai chế độ tiền lương:

- Chế độ tiền lương cấp bậc.
- Chế độ tiền lương chức vụ.

13.3.2.1. Chế độ tiền lương cấp bậc

Chế độ tiền lương cấp bậc được thiết kế để trả công cho công nhân sản xuất căn cứ vào chất lượng lao động và điều kiện lao động khi họ thực hiện một công việc nhất định.

Chất lượng lao động thể hiện ở trình độ lành nghề của người lao động được sử dụng vào quá trình lao động. Trình độ lành nghề của công nhân là tổng hợp sự hiểu biết về chuyên môn nghiệp vụ, những kỹ năng, kỹ xảo và kinh nghiệm tích lũy trong quá trình lao động. Do đó chất lượng lao động còn được thể hiện ở trình độ giáo dục, đào tạo, các kỹ năng và kinh nghiệm của người lao động được sử dụng để thực hiện công việc.

Chế độ tiền lương cấp bậc bao gồm ba bộ phận cơ bản: thang lương, mức lương và tiêu chuẩn cấp bậc.

Bảng 13.1. Các hệ số của bảng lương A6 (Xây dựng cơ bản)

		Bậc						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
Các hệ số bậc lương	Nhóm I	1.35	1.47	1.62	1.78	2.18	2.67	3.28
	Nhóm II	1.40	1.55	1.72	1.92	2.33	2.84	3.45
	Nhóm III	1.47	1.64	1.83	2.04	2.49	3.05	3.73
	Nhóm IV	1.57	1.75	1.95	2.17	2.65	3.23	3.94

a. Thang lương

Thang lương là bảng xác định quan hệ tỷ lệ về tiền lương giữa công nhân trong cùng một ngành (hoặc một nhóm nghề giống nhau) theo trình độ lành nghề của họ.

Một thang lương gồm có số bậc lương, hệ số lương phù hợp với các bậc lương đó.

Số bậc lương: số bậc lương của thang lương, bảng lương là bậc phân biệt trình độ lành nghề của công nhân và được xếp từ thấp đến cao (bậc cao nhất có thể là bậc 3, bậc 6... theo chế độ tiền lương cấp bậc hiện hành có bậc cao nhất là bậc 7).

Bảng 13.2. Bảng lương A.1.8 (Xây dựng cơ bản; Vật liệu xây dựng, sành sứ, thủy tinh)

		<i>Bậc</i>						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
Các hệ số và mức lương	Nhóm I	1.55	1.83	2.16	2.55	3.01	3.56	4.20
		449.5	530.7	626.4	739.5	872.9	1032.4	1218.0
	Nhóm II	1.67	1.96	2.31	2.71	3.19	3.74	4.40
		484.3	568.4	669.9	785.9	925.1	1084.6	1276.0
	Nhóm III	1.85	2.18	2.56	3.01	3.54	4.17	4.90
		536.5	632.2	742.4	872.9	1026.6	1209.3	1421.0

Hệ số bậc lương: là hệ số chỉ rõ lao động của công nhân ở bậc nào đó được trả lương cao hơn người lao động làm ở những công việc được xếp vào mức lương tối thiểu là bao nhiêu lần. Bảng 13.1 là các hệ số bậc lương của bảng lương ban hành theo Nghị định 26/CP ngày 23/5/1993 "Quy định tạm thời chế độ tiền lương mới trong các doanh nghiệp" (bảng lương A6), bảng 13.2 là các hệ số và mức lương của bảng lương ban hành theo Nghị định 205/CP ngày 14/12/2004 "Quy định hệ thống thang lương, bảng lương và chế độ phụ cấp lương trong các công ty Nhà nước" (bảng lương A.1.8). Bảng lương A.1.8 ra đời thay thế cho bảng lương A6 nhưng, vì một số lý do nhất định, có giai đoạn cả 2 bảng lương cùng được sử dụng.

Như vậy, bảng lương A6 có 4 nhóm (thang) lương, mỗi nhóm lại có 7 bậc còn bảng lương A.1.8 chỉ có 3 nhóm lương, mỗi nhóm cũng có 7 bậc.

b. Mức lương

Mức lương là số tiền dùng để trả công lao động trong một đơn vị thời gian phù hợp với các bậc trong thang lương.

Mức lương bậc 1 của thang lương quy định căn cứ vào nguyên tắc trả lương cho lao động có sự phân biệt giữa các ngành sản xuất chủ yếu trong nền kinh tế quốc dân. Việc quy định mức chênh lệch giữa các mức lương bậc 1 của các ngành phải căn cứ vào mức độ phức tạp về kỹ thuật của công việc, điều kiện nặng nhọc của lao động nhiều hay ít, tính chất quan trọng của các ngành khác nhau.

Mức lương cùng bậc lương của các ngành sản xuất khác nhau là không giống nhau, mức chênh lệch này biểu thị sự đãi ngộ khác nhau cho người lao động ở các ngành nghề phụ thuộc vào tính chất sản xuất, điều kiện lao động và sinh hoạt tùy theo ngành nghề.

Mức lương trong bảng lương A.1.8 là bằng lương tối thiểu (tại thời điểm đó là 290.000 đồng) nhân với hệ số bậc lương.

Lương tối thiểu là mức lương được quy định trên cơ sở cung cầu lao động, khả năng kinh tế và chỉ số giá sinh hoạt theo từng thời kỳ.

Để tính đơn giá tiền lương trong các dự toán, dự thầu xây dựng công trình người ta còn phải tính đến các khoản phụ cấp lương. Bảng lương A6 quy định 7 loại phụ cấp:

1. Phụ cấp khu vực (tính theo mức lương tối thiểu).
2. Phụ cấp độc hại, nguy hiểm (tính theo mức lương tối thiểu).
3. Phụ cấp trách nhiệm (tính theo mức lương tối thiểu).
4. Phụ cấp làm đêm (tính theo mức lương cấp bậc hoặc chức vụ).
5. Phụ cấp thu hút (tính theo mức lương cấp bậc hoặc chức vụ).
6. Phụ cấp đất đỏ (tính theo mức lương tối thiểu).
7. Phụ cấp lưu động (tính theo mức lương tối thiểu).

Bảng lương A.1.8 quy định 5 loại phụ cấp là phụ cấp khu vực, phụ cấp trách nhiệm công việc, phụ cấp độc hại nguy hiểm, phụ cấp lưu động và phụ cấp thu hút.

Nhìn chung, tất cả các loại phụ cấp đó có thể chia làm 2 nhóm là các phụ cấp tính theo tiền lương tối thiểu và các phụ cấp tính theo tiền lương cấp bậc.

Thông thường mức lương tháng của bậc lương thứ n được tính toán từ công thức sau:

$$LT_n = [F_{tt} + (1 + F_{cb}) \cdot K_n] \cdot L_{tt} \quad (13.4)$$

Trong đó:

- LT_n - mức lương tháng của bậc lương thứ n;
- K_n - hệ số bậc lương thứ n;
- L_{tt} - mức lương tối thiểu hiện hành;
- F_{tt} - tổng các khoản phụ cấp tính theo tiền lương tối thiểu;
- F_{cb} - tổng các khoản phụ cấp tính theo tiền lương cấp bậc.

Các khoản phụ cấp tính theo lương tối thiểu thường phải tính đến phụ cấp lưu động với mức thấp nhất 20% lương tối thiểu. Các khoản tính theo tiền lương cấp bậc thường bao gồm phụ cấp không ổn định sản xuất với mức bình quân 10%, một số khoản lương phụ (nghỉ tết, lễ, phép...) bằng 12% và một số chi phí có thể khoán trực tiếp cho người lao động tính bằng 4%. Như vậy, mức lương tháng trên cơ sở mức lương tối thiểu 290.000 đồng của thợ bậc II, nhóm II theo bảng lương A6 là:

$$[0.2 + (1+0.1+0.12+0.04) \times 1.55] \times 290\,000 = 624\,370 \text{ (VNĐ)}$$

Mức lương ngày được xác định trên cơ sở mức lương tháng chia cho số ngày làm việc bình quân trong tháng. Số ngày làm việc bình quân trong tháng được tính tối đa là 26 ngày.

c. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật

Tiêu chuẩn cấp bậc là thước đo mức độ lành nghề để xác định cấp bậc kỹ thuật của công nhân. Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật phải phản ánh được đặc điểm kỹ thuật của nghề, phải xét đến trình độ kỹ thuật và mức độ phức tạp của công việc, trình độ tổ chức sản xuất, trình độ văn hóa và hiểu biết của công nhân.

Tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật sẽ làm cho việc xác định cấp bậc lương được chính xác, nhờ đó mà mức lương được hợp lý.

Nội dung của tiêu chuẩn cấp bậc kỹ thuật:

- Nêu lên yêu cầu những công việc mà người công nhân ở trình độ đó phải hoàn thành.
- Yêu cầu của người công nhân phải hiểu biết đến mức độ nào về các máy móc thiết bị mà mình sử dụng, các tính chất của vật liệu mà mình sẽ gia công, về quy trình công nghệ mình sẽ làm, đảm bảo mức độ chính xác nhất định.
- Mẫu công việc, sản phẩm mà người lao động ở trình độ đó phải hoàn thành.

Kỹ thuật sản xuất, phương pháp tổ chức lao động ngày càng cải tiến, thành tựu khoa học và kinh nghiệm sản xuất ngày càng được vận dụng nhiều lên, cấp bậc kỹ thuật phải được xem xét lại theo định kỳ, thay đổi bổ sung kịp thời và hợp lý.

Khi xếp cấp bậc kỹ thuật phải dựa vào các nhân tố hoàn toàn có tính chất kỹ thuật không được dựa vào các tiêu chuẩn khác như thái độ lao động, điều kiện lao động. Khi trả lương công nhân phải dựa vào cấp bậc kỹ thuật của công việc chứ không dựa vào khả năng có sẵn của người công nhân.

13.3.2.2. Chế độ tiền lương chức vụ

Chế độ tiền lương chức vụ được thiết kế để trả lương cho người lao động trong các tổ chức quản lý Nhà nước, các tổ chức kinh tế xã hội và các loại lao động quản lý trong các doanh nghiệp tùy theo chức danh viên chức và thâm niên nghề nghiệp của người lao động. Để áp dụng được các bảng lương, các tổ chức phải xây dựng các tiêu chuẩn nghiệp vụ viên chức và thực hiện việc tiêu chuẩn hoá cán bộ.

13.3.3. Các hình thức trả lương trong doanh nghiệp

13.3.3.1. Hình thức tiền lương theo thời gian

13.3.3.1.1. Các nguyên tắc chung

Tiền lương theo thời gian được trả cho người lao động căn cứ vào thời gian làm việc thực tế cụ thể:

- Tiền lương tháng được trả cho một tháng làm việc xác định trên cơ sở hợp đồng lao động.
- Tiền lương tuần được trả cho một tuần làm việc được xác định trên cơ sở tiền lương tháng nhân với 12 tháng và chia cho 52 tuần.
- Tiền lương ngày được trả cho một ngày làm việc xác định trên cơ sở tiền lương tháng chia cho số ngày làm việc tiêu chuẩn trong tháng theo quy định của pháp luật mà doanh nghiệp lựa chọn, nhưng tối đa không quá 26 ngày.
- Tiền lương giờ được trả cho một giờ làm việc xác định trên cơ sở tiền lương ngày chia cho số giờ tiêu chuẩn theo quy định của pháp luật.

Hình thức này có ưu điểm là ở một mức độ nhất định tiền lương tính theo thời gian phản ánh chất lượng lao động, điều kiện lao động và trình độ lao động của công nhân.

Hình thức này cũng có nhược điểm là có thể làm nảy sinh các yếu tố bình quân chủ nghĩa, vì những công nhân có mức năng suất khác nhau, trong điều kiện sản xuất như nhau, lĩnh một khoản tiền lương như nhau sẽ không khuyến khích được công nhân nâng cao năng suất lao động.

Tuy nhiên hình thức tiền lương này vẫn được áp dụng cho một số trường hợp khi khối lượng công việc không thể tính toán rõ ràng (nhất là đối với cán bộ quản lý gián tiếp).

Hình thức trả lương theo thời gian được phân thành hai loại:

- *Trả lương theo thời gian đơn giản*: là hình thức trả lương cho người công nhân chỉ dựa vào thời gian làm việc của họ, ngoài ra không có thêm khoản lương nào khác. Khi đó tiền lương của công nhân sẽ phụ thuộc vào thời gian lao động và mức lương được hưởng tính cho một đơn vị thời gian.

- *Trả lương theo thời gian có thưởng*: ngoài số tiền lương trả như hình thức đơn giản người công nhân còn được nhận thêm một số tiền thưởng khi làm tốt một số chỉ tiêu nhất định. Hình thức này có tác dụng kích thích ít nhiều đối với người công nhân trong lao động.

13.3.3.1.2. *Quy chế trả lương theo thời gian (áp dụng đối với doanh nghiệp Nhà nước)*

Doanh nghiệp có thể lựa chọn một trong hai cách trả lương sau:

Cách 1: *Trả lương theo công việc được giao gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm của công việc đòi hỏi, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế, không phụ thuộc vào hệ số mức lương được xếp.*

Theo cách này, tiền lương T_i của người thứ i được xác định theo công thức sau:

$$T_i = \frac{V_t}{\sum_{j=1}^m n_j \cdot h_j} \cdot n_i \cdot h_i \quad (13.5)$$

trong đó:

n_i - số ngày công thực tế trong kỳ của người thứ i ;

m - số người của bộ phận làm lương thời gian;

V_t - quỹ lương tương ứng với mức độ hoàn thành công việc của bộ phận làm lương thời gian;

h_i - hệ số lương của người thứ i ứng với công việc được giao, mức độ phức tạp, tính trách nhiệm công việc đòi hỏi và mức độ hoàn thành kế hoạch công việc.

Chỉ tiêu V_t có thể xác định theo công thức:

$$V_t = V_c - (V_{sp} + V_k) \quad (13.6)$$

trong đó:

V_c - quỹ lương trả trực tiếp cho người lao động;

V_{sp} - quỹ lương trả cho bộ phận làm lương sản phẩm;

V_k - quỹ lương của bộ phận làm lương khoán.

Hệ số h_i do doanh nghiệp xác định theo công thức:

$$h_i = \frac{d_{1i} + d_{2i}}{d_1 + d_2} \cdot k \quad (13.7)$$

trong đó:

k: hệ số mức độ hoàn thành chia làm 3 mức: hoàn thành tốt; hoàn thành; chưa hoàn thành;

d_{1i} - số điểm mức độ phức tạp của công việc người thứ i đảm nhận;

d_{2i} - số điểm tính trách nhiệm của công việc người thứ i đảm nhận;

d_1+d_2 - tổng số điểm mức độ phức tạp và tính trách nhiệm của công việc giản đơn nhất trong doanh nghiệp.

Cách 2: Trả lương cho người lao động vừa theo hệ số mức lương được xếp vừa theo kết quả cuối cùng của từng người, từng bộ phận.

Tiền lương T_i của người thứ i được xác định theo công thức sau:

$$T_i = T_{1i} + T_{2i} \quad (13.8)$$

trong đó:

T_{1i} - tiền lương theo hệ số mức lương được xếp (theo Nghị định 26/CP);

T_{2i} - tiền lương theo công việc được giao gắn với mức độ phức tạp, tính trách nhiệm mà công việc đòi hỏi, mức độ hoàn thành công việc và số ngày công thực tế của người thứ i (không phụ thuộc vào hệ số lương được xếp theo lương cấp bậc).

T_{1i} được tính như sau:

$$T_{1i} = n_i \cdot t_i \quad (13.9)$$

trong đó:

t_i - suất lương ngày của người thứ i.

T_{2i} được tính theo công thức:

$$T_{2i} = \frac{(V_t - V_{cd})}{\sum_{j=1}^m n_j \cdot h_j} \cdot n_i \cdot h_i; \quad (i, j = 1 \div m) \quad (13.10)$$

trong đó:

h_i - như trong công thức (13.5);

V_t - quỹ lương tương ứng với mức độ hoàn thành công việc của bộ phận làm lương thời gian.

V_{cd} - quỹ lương của bộ phận làm lương thời gian và được xác định theo công thức:

$$V_{cd} = \sum_{j=1}^m T_{1j} \quad (13.11)$$

trong đó:

T_{1j} - tiền lương theo hệ số mức lương được xếp của từng người làm lương thời gian.

13.3.3.2. Hình thức tiền lương theo sản phẩm

13.3.3.2.1. Các nguyên tắc chung

Theo hình thức này tiền lương trả cho người lao động căn cứ vào số lượng, chất lượng sản phẩm mà họ làm ra.

Hình thức này có ưu điểm là: nó thực hiện tốt hơn nguyên tắc phân phối theo lao động, trả lương phù hợp với số lượng và chất lượng lao động, khuyến khích tăng năng suất lao động, khuyến khích người công nhân nâng cao trình độ kỹ thuật và văn hoá, cải tiến tổ chức sản xuất, áp dụng biện pháp tổ chức lao động khoa học tận dụng thời gian lao động và công suất máy móc thiết bị, kết hợp chặt chẽ lợi ích của cá nhân với lợi ích của tập thể.

Hình thức này có nhược điểm là: do chạy theo số lượng sản phẩm mà người công nhân có thể giảm chất lượng sản phẩm nếu như không có chế độ kiểm tra chặt chẽ. Để trả lương sản phẩm có hiệu quả tốt hơn, khi áp dụng hình thức này đòi hỏi phải có một số điều kiện sau đây:

- Xây dựng được đơn giá lương sản phẩm.
- Kiện toàn công tác kế hoạch, thống kê, kiểm tra số lượng, đặc biệt là chất lượng sản phẩm.
- Giáo dục ý thức đảm bảo chất lượng sản phẩm.

Hình thức trả lương theo sản phẩm lại phân ra các loại sau đây:

- Tính tiền lương theo sản phẩm trực tiếp.
- Tính tiền lương theo sản phẩm lũy tiến.
- Tính tiền lương theo sản phẩm có thưởng.
- Tính tiền lương theo sản phẩm gián tiếp.
- Tính tiền lương theo sản phẩm khoán gọn.

Hình thức trả lương khoán gọn: Theo hình thức này tiền lương trả cho người lao động theo khối lượng và chất lượng công việc phải hoàn thành. Đây là sự phát triển cao hơn của hình thức trả lương theo sản phẩm:

- Sản phẩm khoán gọn có thể có mức hoàn thiện cao hơn (khoán hạng mục công trình và công trình).

- Bảo đảm cho người lao động liên kết, kết hợp chặt chẽ với nhau và tự giác cao hơn, quan tâm đến kết quả cuối cùng nhiều hơn, không bỏ sót khối lượng hoặc là khối lượng không bị tính trùng lặp.

Ở hình thức khoán gọn phải ký hợp đồng kinh tế cụ thể, trong đó phân định rõ trách nhiệm và tính toán cụ thể cho người lao động biết được trước nhiệm vụ phải làm và khoản tiền được hưởng, kích thích kinh tế mạnh hơn.

Hình thức khoán gọn có thể áp dụng cho xây dựng gọn là một công trình, một hạng mục công trình, cho một dây chuyền thi công hoặc là một công việc riêng lẻ mà khối lượng của nó khó có thể xác định được.

Đơn vị nhận khoán gọn có thể là một tổ, đội sản xuất, một xí nghiệp hay là một cá nhân người lao động. Đây là một hình thức trả lương tiên bộ mang lại hiệu quả kinh tế cao.

13.3.3.2.2. Quy chế trả lương theo sản phẩm (áp dụng đối với doanh nghiệp Nhà nước)

Doanh nghiệp có thể trả lương sản phẩm, lương khoán gọn theo hai chế độ sau:

a. Chế độ lương sản phẩm cá nhân trực tiếp

Đối với lao động làm khoán và làm lương sản phẩm cá nhân trực tiếp, tiền lương của một lao động T được tính theo công thức:

$$T = V_{dg} \cdot q \quad (13.12)$$

trong đó:

q - mức sản lượng hoặc việc khoán hoàn thành;

V_{dg} - đơn giá tiền lương sản phẩm hoặc lương khoán.

b. Chế độ lương sản phẩm tập thể

Việc trả lương có thể được thực hiện theo một trong hai cách sau:

Cách 1: Trả lương theo ngày công thực tế, hệ số mức lương và hệ số mức độ đóng góp để hoàn thành công việc.

Theo cách này, tiền lương T_i mà người lao động thứ i nhận được xác định theo công thức tính như sau:

$$T_i = \frac{V_{sp}}{\sum_{j=1}^m n_j \cdot t_j \cdot h_j} \cdot n_i \cdot t_i \cdot h_i; \quad (i, j = 1 \div m) \quad (13.13)$$

trong đó:

V_{sp} - quỹ lương sản phẩm tập thể;

m - số lượng thành viên trong tập thể;

n_i - thời gian thực tế làm của người thứ i (tính bằng giờ hoặc ngày);

t_i - hệ số mức lương của người thứ i;

h_i - hệ số mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ i và được tính như sau:

$$h_i = \frac{\sum_{j=1}^n d_{ij}}{\sum_{j=1}^n d_{1j}}; \quad (13.14)$$

trong đó:

n - số lượng chỉ tiêu đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc;

$\sum_{j=1}^n d_{ij}$ - tổng số điểm đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ i;

$\sum_{j=1}^n d_{1j}$ tổng số điểm đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người thấp nhất trong tập thể.

Việc đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người lao động phải phản ánh được chất lượng, số lượng lao động thực tế của từng người do tập thể bàn bạc dân chủ quyết định. Việc đưa ra các chỉ tiêu đánh giá bằng phương pháp cho điểm tùy theo điều kiện cụ thể của doanh nghiệp.

Cách 2: Trả lương theo hệ số cấp bậc công việc đảm nhận và số điểm đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc.

Theo cách này tiền lương T_i người thứ i nhận được xác định như sau:

$$T_i = \frac{V_{sp}}{\sum_{j=1}^m d_j \cdot t_j} \cdot d_i \cdot t_i; \quad (i, j = 1 \div m) \quad (13.15)$$

trong đó:

t_i - hệ số cấp bậc công việc của người thứ i đảm nhận;

d_i - số điểm đánh giá mức độ đóng góp để hoàn thành công việc của người thứ i .

Việc xác định số điểm d_i của từng người được đánh giá hàng ngày thông qua bình xét tập thể.

13.3.4. Các khoản phụ cấp lương và quỹ tiền lương trong doanh nghiệp xây dựng

13.3.4.1. Các khoản phụ cấp lương

Do tính chất phức tạp của sản xuất xây dựng nên để đảm bảo người lao động trong ngành xây dựng có mức thu nhập hợp lý theo số lượng và chất lượng lao động mà họ bỏ ra, người ta sử dụng các hình thức khuyến khích người lao động thông qua việc trả thêm các khoản phụ cấp lương như phụ cấp độc hại, phụ cấp lưu động, phụ cấp làm thêm ca, phụ cấp khu vực khó khăn... Các khoản phụ cấp này có thể trực tiếp tính vào đơn giá tiền lương khi trả lương theo sản phẩm hoặc trả lương khoán gọn hoặc có thể tính thành khoản mục riêng.

13.3.4.2. Quỹ tiền lương

Hàng năm các doanh nghiệp xây dựng đều phải lập kế hoạch quỹ tiền lương của một năm tài chính. Quỹ tiền lương này được xây dựng trên cơ sở:

- Kế hoạch sản xuất hàng năm của doanh nghiệp.
- Hình thức trả lương của doanh nghiệp.
- Số lượng và chất lượng lao động của doanh nghiệp.
- Những quy định hiện hành của pháp luật liên quan đến việc trả lương cho người lao động.

Nội dung của quỹ tiền lương bao gồm các vấn đề:

- Tiền lương chính: trả theo sản phẩm và trả theo thời gian.
- Tiền lương phụ: trả cho những ngày ngừng nghỉ theo chế độ và các khoản phụ cấp lương.
- Trích bảo hiểm xã hội và kinh phí công đoàn, bảo hiểm y tế, hưu trí, tử tuất... theo những quy định hiện hành.

13.3.5. Tiền thưởng trong doanh nghiệp xây dựng

Tiền thưởng của các thành viên trong doanh nghiệp xây lắp được trích một phần từ quỹ khen thưởng. Quỹ khen thưởng trong các doanh nghiệp thực chất là quỹ vật chất nhằm

phân phối lại cho người lao động theo số lượng và chất lượng lao động, mức độ đóng góp, cống hiến của họ đối với doanh nghiệp.

Tác dụng của tiền thưởng là khuyến khích phát triển sản xuất, động viên khích lệ người lao động hăng hái thi đua thực hành tiết kiệm vật tư, nhằm hạ giá thành sản phẩm xây lắp, đưa năng suất lao động tăng lên và có hiệu quả cao, phát huy hết khả năng sẵn có của người lao động.

Quỹ khen thưởng của doanh nghiệp được hình thành từ lợi nhuận thực tế để lại của doanh nghiệp. Doanh nghiệp được dùng một tỷ lệ lợi nhuận nhất định để hình thành quỹ khen thưởng mục đích là thưởng lại cho từng cá nhân của doanh nghiệp. Quỹ khen thưởng KT_i của bộ phận thứ i được tính như sau:

$$KT_i = \frac{KT}{\sum_{i=1}^n V_i} \cdot V_i \quad (13.16)$$

trong đó:

KT - quỹ khen thưởng của toàn doanh nghiệp trong kỳ;

V_i - quỹ lương thực tế được khen thưởng của bộ phận thứ i trong kỳ;

n - số bộ phận hạch toán kinh tế trong doanh nghiệp.

Ngoài ra ở các đơn vị còn có nhiều các loại thưởng khác nhau rất phong phú và đa dạng như:

- Thưởng tìm việc làm: khi cá nhân tìm được việc làm cho doanh nghiệp sau khi ký hợp đồng thì giám đốc quyết định trích (%) giá trị của hợp đồng để thưởng cho cá nhân. Số tiền thưởng này được trích từ lãi từ hợp đồng do doanh nghiệp đã thi công.

- Thưởng cho chủ nhiệm đồ án hay là cho chủ nhiệm công trình.

Thưởng cho chủ nhiệm công trình phải thi công những công trình riêng lẻ cũng có thể do tính chất của công việc, giám đốc doanh nghiệp chọn và quyết định một cá nhân phụ trách điều hành quản lý đặc biệt là kỹ thuật, chịu trách nhiệm trước giám đốc, giám đốc quyết định tỷ lệ (%) thưởng cho chủ nhiệm công trình trên tổng số lãi do quá trình sản xuất kinh doanh đem lại.

- Thưởng sáng kiến: những cá nhân nào có sáng kiến cải tiến kỹ thuật được áp dụng trong quá trình sản xuất, so sánh hiệu quả của việc áp dụng cải tiến kỹ thuật với hạch toán riêng sáng kiến làm ra lợi bao nhiêu thì giám đốc căn cứ giá trị đó quyết định thưởng (%).

- Thưởng do hạ giá thành sản phẩm.

Tóm lại, quỹ khen thưởng ngoài việc khen thưởng thường xuyên vào cuối năm thì giám đốc sẽ vận dụng một cách linh hoạt quỹ khen thưởng để thưởng cho cá nhân hay tập thể thông qua hoạt động sản xuất kinh doanh mà làm lợi cho xí nghiệp thì đều được thưởng, đó còn gọi là phần mềm của thu nhập cho từng cá nhân ngoài phần cứng là lương cơ bản.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Trình bày khái niệm tổ chức lao động và ý nghĩa, mục đích của tổ chức quản lý lao động trong doanh nghiệp.
2. Cơ cấu lao động trong doanh nghiệp xây lắp gồm những thành phần gì?
3. Trình bày các nguyên tắc và hình thức phân công lao động trong doanh nghiệp xây dựng.
4. Năng suất lao động là gì? Trình bày ý nghĩa của việc tăng năng suất lao động.
5. Năng suất lao động chịu ảnh hưởng của các nhân tố nào? Trình bày các biện pháp cơ bản để tăng năng suất lao động.
6. Tiền lương là gì? Trình bày ý nghĩa và nguyên tắc tổ chức tiền lương.
7. Trình bày các căn cứ để xây dựng chế độ tiền lương cấp bậc. Chế độ tiền lương cấp bậc gồm những bộ phận gì? nội dung của các bộ phận đó?
8. Trình bày các nguyên tắc cơ bản để trả lương trong doanh nghiệp.
9. Trình bày cách xác định tiền lương tập thể:
 - theo thời gian;
 - theo sản phẩm hoặc khoán gọn.
10. Trình bày tác dụng của tiền thưởng. Nguồn gốc của quỹ khen thưởng và cách xác định?

CHƯƠNG 14

TÀI SẢN VÀ VỐN

CỦA DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

14.1. Tài sản và vốn của doanh nghiệp xây dựng

14.2. Tài sản và vốn cố định

14.3. Tài sản và vốn lưu động

Câu hỏi ôn tập

Bài tập

14.1. TÀI SẢN VÀ VỐN CỦA DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

Để sản xuất sản phẩm, ngoài sức lao động các doanh nghiệp còn cần phải sử dụng *tư liệu sản xuất*. *Tư liệu sản xuất* bao gồm *tư liệu lao động* và *đối tượng lao động*. *Công cụ lao động* là bộ phận chủ chốt trong tư liệu lao động, là những phương tiện mà con người sử dụng để tác động vào các đối tượng lao động. Tư liệu lao động còn bao gồm cả các cơ sở vật chất khác không trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất, nhưng không thể thiếu được hay nếu thiếu thì quá trình sản xuất kinh doanh sẽ bị hạn chế, ví dụ: đất đai, cầu cống, đường xá v.v... *Đối tượng lao động* là những thứ mà con người dùng công cụ lao động tác động vào để tạo ra các sản phẩm cho xã hội.

Trong ngành xây dựng, công cụ lao động là những máy móc thiết bị, xe máy thi công và các dụng cụ xây dựng khác; đối tượng lao động là các nguyên, nhiên, vật liệu như đá, cát, sỏi, gỗ, sắt, thép, dầu mỡ, sơn, gạch, xi măng... và các cấu kiện, chi tiết xây dựng để lắp đặt vào công trình. Bên cạnh đó hoạt động xây dựng còn sử dụng các cơ sở vật chất khác như hệ thống kho bãi, nhà ở, lán trại tạm thời...

Dưới góc độ sở hữu, tất cả tư liệu sản xuất thuộc sở hữu của một doanh nghiệp hợp thành tài sản của doanh nghiệp. Yếu tố sở hữu này là một tiêu chí để phân biệt giữa tài sản của doanh nghiệp và các tư liệu sản xuất mà doanh nghiệp sử dụng. Các tư liệu sản xuất (ví dụ: máy móc thi công) thuê ngoài sẽ không được coi là tài sản của doanh nghiệp. Người ta phân tài sản của doanh nghiệp làm 2 thành phần là tài sản cố định (TSCĐ) và tài sản lưu động (TSLĐ).

Tài sản cố định mà cụ thể là TSCĐ trong doanh nghiệp xây dựng, là bộ phận chủ yếu trong tư liệu lao động phục vụ cho công việc xây dựng. Đó là những máy ủi, máy xúc, phương tiện vận tải... dùng trong sản xuất xây dựng. Đặc điểm quan trọng của các TSCĐ là chúng tham gia vào nhiều chu kỳ sản xuất (thời gian sử dụng thường trên 1 năm) và chuyên dần giá trị của chúng vào giá thành sản phẩm (theo mức độ hao mòn), nhưng vẫn giữ nguyên hình thái hiện vật ban đầu. Khi giá trị của chúng đã được chuyển hóa hết trong các chu kỳ kinh doanh, ta thu lại được lượng tiền bỏ ra ban đầu để mua sắm TSCĐ, nó lại được tiếp tục đầu tư cơ bản tạo ra TSCĐ mới, tạo thành vòng quay mới của vốn định (VCD).

Tài sản lưu động của doanh nghiệp xây dựng bao gồm toàn bộ các đối tượng lao động và một bộ phận của tư liệu lao động được sử dụng trong xây dựng. Đặc điểm của TSLĐ là thời gian sử dụng, luân chuyển và thu hồi trong thời gian một năm hoặc một chu kỳ kinh doanh. Đối tượng lao động là bộ phận chính trong TSLĐ. Trong quá trình sản xuất kinh doanh, hình thái vật chất của nó bị biến đổi hoặc mất đi, vật chất đó tạo thành thực thể vật chất sản phẩm, giá trị của nó thì được chuyển hoàn toàn một lần vào giá trị sản phẩm. Kết thúc chu kỳ kinh doanh người ta phải thay thế đối tượng lao động mới.

Về cơ bản, TSCĐ là bộ phận chính của tư liệu lao động của doanh nghiệp. Song cần lưu ý rằng có một bộ phận tư liệu lao động gọi là các “công cụ, dụng cụ” thuộc nhóm TSLĐ. Điều này xảy ra bởi hai lý do, một là “công cụ, dụng cụ” không đủ tiêu chuẩn làm TSCĐ (giá trị nhỏ hoặc thời hạn sử dụng dưới một năm), hai là để tiện cho việc quản lý và đầu tư mua sắm. Ví dụ như: các lán trại tạm thời, đà giáo, ván khuôn, công cụ, dụng cụ gá lắp chuyên dùng cho sản xuất v.v... Giá trị các tài sản “công cụ dụng cụ” này được phân bổ hoàn toàn vào chi phí sản xuất trong một chu kỳ kinh doanh.

Để sản xuất kinh doanh, các doanh nghiệp cần có một lượng tiền để mua sắm vật tư, thiết bị, máy móc v.v... gọi là *vốn sản xuất*. Vốn sản xuất này là cơ sở để tạo ra tài sản cho doanh nghiệp hay nói cách khác *vốn sản xuất của doanh nghiệp là biểu hiện bằng tiền của các tài sản của doanh nghiệp*. Vốn sản xuất bao gồm VCD và vốn lưu động (VLD). *VCD là biểu hiện bằng tiền của các TSCĐ. VLD là biểu hiện bằng tiền của các TSLĐ.*

14.2. TÀI SẢN VÀ VỐN CỐ ĐỊNH

14.2.1. Phân loại tài sản cố định

Như trên đã trình bày, TSCĐ của một doanh nghiệp là những tư liệu lao động tham gia vào nhiều chu kỳ sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp (thời gian sử dụng thường trên 1 năm). Sự tham gia vào quá trình sản xuất của các TSCĐ có thể trực tiếp hoặc gián tiếp. Ví dụ như các máy móc, thiết bị trong dây chuyền sản xuất là các TSCĐ trực tiếp tác động vào đối tượng lao động để làm ra sản phẩm; các tài sản như nhà xưởng, kho bãi và các vật kiến trúc khác không trực tiếp tham gia vào quá trình sản xuất. Trong điều kiện khoa học - kỹ thuật phát triển như hiện nay, khi mà khoa học đã trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp, khái niệm về TSCĐ cũng được mở rộng. Nó bao gồm cả những TSCĐ không có hình thái vật chất như quyền sử dụng đất, quyền phát hành, bản quyền, bằng sáng chế, nhãn hiệu hàng hoá, phần mềm máy tính...

Theo Quyết định 206/2003/QĐ-BTC ngày 12/12/2003 của Bộ Tài chính, các tài sản là TSCĐ hữu hình phải thỏa mãn đồng thời bốn điều kiện sau đây:

- a. Chắc chắn thu được lợi ích kinh tế trong tương lai từ việc sử dụng tài sản đó;
- b. Nguyên giá tài sản phải được xác định một cách tin cậy;
- c. Có thời gian sử dụng từ 1 năm trở lên;
- d. Có giá trị từ 10.000.000 đồng (mười triệu đồng) trở lên.

Và mọi khoản chi phí thực tế doanh nghiệp đã chi ra thoả mãn đồng thời cả bốn điều kiện quy định trên, mà không hình thành TSCĐ hữu hình thì được coi là TSCĐ vô hình. Những khoản chi phí không đồng thời thoả mãn cả bốn tiêu chuẩn nêu trên thì được hạch toán trực tiếp hoặc được phân bổ dần vào chi phí kinh doanh của doanh nghiệp.

Chi phí thành lập, chuẩn bị sản xuất: các chi phí phát sinh lúc mới thành lập doanh nghiệp như chi phí lập dự án, xin đăng ký, chi phí đào tạo nhân viên, chi phí quảng cáo, lợi thế thương mại v.v... không phải là TSCĐ vô hình mà được phân bổ dần vào chi phí kinh doanh trong thời gian tối đa không quá 3 năm kể từ khi doanh nghiệp bắt đầu hoạt động.

TSCĐ trong doanh nghiệp xây lắp có đặc điểm là thường được sử dụng ở ngoài trời, không cố định trên nền bê tông và cơ cấu TSCĐ thường biến động theo từng đối tượng công trình cụ thể, số lượng tài sản thuê ngoài lớn. Ở đây cần nói rõ thêm, như đã định nghĩa ở trên, những tư liệu sản xuất không thuộc sở hữu của doanh nghiệp không được coi là tài sản của doanh nghiệp. Song trong phần này, trong phân loại TSCĐ của doanh nghiệp chúng ta vẫn tính đến các TSCĐ thuê ngoài, bởi chúng phản ánh năng lực sản xuất hiện tại của doanh nghiệp.

Người ta phân loại TSCĐ theo các cách chủ yếu sau:

1. Theo tình hình sử dụng, TSCĐ có thể chia làm 4 loại:

- TSCĐ dùng trong sản xuất kinh doanh cơ bản là những TSCĐ được sử dụng trực tiếp cho hoạt động xây lắp của doanh nghiệp.
- TSCĐ dùng ngoài sản xuất kinh doanh cơ bản là những TSCĐ dùng cho những hoạt động sản xuất kinh doanh phụ và phụ trợ, các TSCĐ không có tính chất sản xuất và cũng kê cả TSCĐ cho thuê.
- TSCĐ chưa dùng hoặc không cần dùng là những TSCĐ dùng để dự trữ hoặc không phù hợp với cơ cấu sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- TSCĐ chờ thanh lý và chờ giải quyết là những TSCĐ đã hư hỏng hoặc quá lạc hậu chờ quyết định thanh lý.

Cách phân loại này cho ta rõ mức độ đầu tư TSCĐ cho từng đối tượng sử dụng và tình trạng của TSCĐ hiện có của doanh nghiệp. Đương nhiên để thúc đẩy sản xuất phát triển thì tỷ trọng TSCĐ của nhóm dùng trong sản xuất kinh doanh cơ bản phải lớn nhất.

2. Theo tính chất sở hữu, TSCĐ chia làm hai loại:

- TSCĐ thuộc quyền sở hữu của doanh nghiệp là những TSCĐ do doanh nghiệp tự đầu tư mua sắm bằng nguồn vốn sở hữu hoặc nguồn vốn huy động (nguồn vốn vay dài hạn hoặc nguồn vốn vay thanh toán). Đối với những tài sản này doanh nghiệp vừa có quyền sử dụng vừa có quyền sở hữu.

- TSCĐ thuê ngoài là những tài sản thuộc quyền sở hữu của các đơn vị hoặc cá nhân khác ngoài doanh nghiệp, qua quan hệ thuê mượn mà doanh nghiệp có quyền sử dụng chúng vào hoạt động sản xuất kinh doanh của mình trong thời gian thuê mượn quy định trong hợp đồng.

TSCĐ thuê ngoài bao gồm TSCĐ thuê tài chính (thuê dưới dạng thuê TSCĐ) còn gọi là TSCĐ thuê dài hạn và TSCĐ thuê hoạt động còn gọi là TSCĐ thuê ngắn hạn.

TSCĐ thuê tài chính là những TSCĐ mà doanh nghiệp thuê của công ty cho thuê tài chính. Khi kết thúc thời hạn thuê, bên thuê được quyền lựa chọn mua lại tài sản thuê hoặc tiếp tục thuê theo các điều kiện đã thỏa thuận trong hợp đồng thuê tài chính. Tổng số tiền thuê một loại tài sản quy định tại hợp đồng thuê tài chính ít nhất phải tương đương với giá trị của tài sản đó tại thời điểm ký hợp đồng.

Mọi hợp đồng thuê TSCĐ nếu không thỏa mãn các quy định trên thì TSCĐ có được từ các hợp đồng đó được coi là TSCĐ thuê hoạt động.

Cách phân loại này cho ta thấy mức độ đầu tư vốn của doanh nghiệp vào TSCĐ, mức độ phát triển mở rộng sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

3. Theo hình thái vật chất, tài sản cố định gồm hai loại:

- *TSCĐ hữu hình* là những TSCĐ có hình thái vật chất cụ thể:

- Nhà cửa, vật kiến trúc: các tháp nước, bể than, các loại đường xá nội bộ...
- Máy móc thiết bị thi công xây lắp: các dây chuyền, máy móc, thiết bị phục vụ cho quá trình sản xuất xây lắp.
- Các phương tiện vận tải.
- Thiết bị dụng cụ quản lý: máy tính, máy photocopy v.v...
- TSCĐ khác: gồm các loại TSCĐ dùng vào sản xuất kinh doanh mà không thuộc các loại đã kể trên.

- *TSCĐ vô hình* là những TSCĐ không có hình thái vật chất, nó biểu hiện một lượng giá trị đã được đầu tư thỏa mãn các điều kiện của TSCĐ vô hình, có thời gian sử dụng hữu ích cho hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp trong nhiều chu kỳ sản xuất, bao gồm:

- Quyền sử dụng đất: là tiền chi ra để có quyền sử dụng đất hợp pháp cộng chi phí cho đền bù giải phóng mặt bằng, san lấp mặt bằng, lệ phí trước bạ...
- Quyền phát hành, bản quyền, bằng sáng chế: là toàn bộ các chi phí thực tế doanh nghiệp đã chi ra để có quyền phát hành, bản quyền, bằng sáng chế.

- Nhãn hiệu hàng hoá: là các chi phí thực tế liên quan trực tiếp tới việc mua nhãn hiệu hàng hoá.
- Phần mềm máy vi tính (như là một bộ phận có thể tách rời với phần cứng có liên quan) là toàn bộ các chi phí thực tế doanh nghiệp đã chi ra để có phần mềm máy vi tính.

Khi phân loại TSCĐ trong doanh nghiệp xây dựng cần quan tâm tới các công trình tạm thời. Những công trình này phục vụ trong thời gian tiến hành các công việc của công trình xây dựng nhất định. Trong thực tế người ta phân biệt hai loại công trình tạm thời:

- Những công trình tạm thời loại nhỏ (không ghi ở các hạng mục) như lều lán che mưa, kho tạm ở các tổ đội sản xuất v.v... không được tính trong khoản mục chi phí trực tiếp trong giá thành sản phẩm. Chi phí cho loại công trình tạm này thuộc chi phí phân bổ và được trang trải bằng VLD.

- Những công trình tạm thời loại lớn (công trình có hạng mục), việc xây dựng các công trình này được ghi trong các dự toán, đi kèm với dự toán công trình chính. Những chi phí của nó được chuyển vào giá trị xây dựng công trình chính.

14.2.2. Quản lý vốn - tài sản cố định

VCD là lượng tiền bỏ ra tài trợ cho nhu cầu về TSCĐ. VCD thường có giá trị lớn, thời gian thu hồi vốn dài. Vốn được thu hồi thông qua các quỹ khấu hao và được sử dụng quay vòng nhằm tái đầu tư tài sản, mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh của đơn vị. Quản lý vốn - TSCĐ bao gồm việc xem xét các phương án đưa ra quyết định mua sắm TSCĐ, xem xét nguồn tài trợ, quản lý khấu hao, quỹ khấu hao, khôi phục sửa chữa lớn TSCĐ trong giai đoạn vận hành khai thác thiết bị, đánh giá tình hình sử dụng vốn - TSCĐ và đưa ra phương hướng nâng cao hiệu quả sử dụng chúng.

Các doanh nghiệp xây dựng hiện nay bỏ vốn đầu tư vào TSCĐ rất lớn. Trong cơ chế sản xuất kinh doanh hiện nay, điều đó vừa là tiềm năng (nếu khai thác tốt) và vừa là trở ngại (nếu không khai thác được). Mặt khác do tiến bộ khoa học kỹ thuật, các MMTB dùng trong sản xuất xây lắp ngày càng được chế tạo hiện đại, hoàn chỉnh, có năng suất và chất lượng cao. Điều đó đòi hỏi các doanh nghiệp phải quay vòng vốn đầu tư vào TSCĐ nhanh hơn để không ngừng cải tiến và đổi mới TSCĐ của doanh nghiệp. Cần có nhiều biện pháp về mặt tổ chức quản lý và sử dụng có hiệu quả TSCĐ, bảo toàn và không ngừng phát triển VCD. Phần này đề cập đến các vấn đề về hao mòn, khấu hao, nâng cấp, sửa chữa TSCĐ, đánh giá tình hình sử dụng vốn - TSCĐ, và đưa ra các phương hướng cải tiến sử dụng vốn - TSCĐ.

14.2.2.1. Nguyên giá, hao mòn, khấu hao và thời gian sử dụng tài sản cố định

14.2.2.1.1. Nguyên giá tài sản cố định

Nguyên giá TSCĐ là toàn bộ các chi phí mà doanh nghiệp phải bỏ ra để có TSCĐ tính đến thời điểm đưa tài sản đó vào trạng thái sẵn sàng sử dụng (hoặc thời điểm đưa tài sản vào sử dụng theo dự tính, nếu là TSCĐ vô hình).

Xác định đúng nguyên giá của TSCĐ là rất quan trọng vì chỉ có xác định đúng nguyên giá của TSCĐ thì mới khấu hao đúng và quản lý TSCĐ - VCD có hiệu quả.

Nguyên giá TSCĐ mua sắm (kể cả mua mới và cũ) là giá mua thực tế phải trả cộng các khoản thuế (không bao gồm các khoản thuế được hoàn lại), các chi phí liên quan trực tiếp phải chi ra tính đến thời điểm đưa TSCĐ vào trạng thái sẵn sàng sử dụng như lãi tiền vay đầu tư cho TSCĐ; chi phí vận chuyển, bốc dỡ; chi phí nâng cấp; chi phí lắp đặt chạy thử; lệ phí trước bạ...

Nguyên giá TSCĐ hữu hình tự xây dựng hoặc tự sản xuất là giá thành thực tế của TSCĐ cộng các chi phí lắp đặt, chạy thử, các chi phí khác trực tiếp liên quan phải chi ra tính đến thời điểm đưa TSCĐ vào trạng thái sẵn sàng sử dụng.

Nguyên giá TSCĐ thuê tài chính phản ánh ở đơn vị thuê là giá trị hợp lý của TSCĐ tại thời điểm khởi đầu thuê tài sản. Nếu giá trị hợp lý của tài sản thuê cao hơn giá trị hiện tại của khoản thanh toán tiền thuê tài sản tối thiểu, thì nguyên giá ghi theo giá trị hiện tại của khoản thanh toán tiền thuê tối thiểu. Chi phí phát sinh ban đầu liên quan trực tiếp đến hoạt động thuê tài chính được tính vào nguyên giá của TSCĐ đi thuê.

Nguyên giá TSCĐ trong doanh nghiệp chỉ được thay đổi trong các trường hợp sau:

- đánh giá lại giá trị TSCĐ theo quy định của pháp luật;
- nâng cấp TSCĐ;
- tháo dỡ một hay một số bộ phận của TSCĐ.

14.2.2.1.2. Hao mòn tài sản cố định

Hao mòn TSCĐ là sự giảm dần giá trị sử dụng và giá trị của TSCĐ do tham gia vào hoạt động sản xuất kinh doanh, do bào mòn của tự nhiên, do tiến bộ kỹ thuật... trong quá trình hoạt động của TSCĐ.

Người ta phân biệt hai hình thức hao mòn TSCĐ: hao mòn hữu hình và hao mòn vô hình.

Hao mòn hữu hình là hao mòn về vật chất của TSCĐ do ma sát, nhiệt độ gây nên trong quá trình hoạt động.

Hao mòn vô hình là hiện tượng bị giảm giá do lỗi thời về mặt kinh tế hoặc do tiến bộ về khoa học kỹ thuật mà người ta chế tạo được các máy MMTB mới hoàn chỉnh hơn, có các giải pháp kết cấu tiến bộ hơn, công suất lớn hơn so với loại cũ hay có thời gian "già cỗi" trung bình dài hơn. Hao mòn vô hình được chia thành loại 1 và loại 2.

Hao mòn vô hình loại 1 là hiện tượng mất giá của TSCĐ do xuất hiện các TSCĐ mới cùng tính năng nhưng giá bán rẻ hơn.

Nguyên nhân của hao mòn vô hình 1 chủ yếu là do tiến bộ kỹ thuật ở khâu chế tạo.

Hao mòn vô hình loại 2 là hiện tượng giảm giá của TSCĐ cũ do xuất hiện các TSCĐ mới cùng loại nhưng có công suất lớn hơn, làm cho giá trị của TSCĐ chuyển dịch vào chi phí một đơn vị sản phẩm nhỏ hơn TSCĐ cũ.

Nguyên nhân của hao mòn vô hình 2 chủ yếu là do tiến bộ kỹ thuật ở khâu thiết kế.

14.2.2.1.3. Khái niệm khấu hao tài sản cố định

Khấu hao TSCĐ là việc tính toán và phân bổ một cách có hệ thống nguyên giá của TSCĐ vào chi phí sản xuất kinh doanh trong thời gian sử dụng của TSCĐ.

Trong quá trình sử dụng, TSCĐ bị hao mòn dần, đó là sự giảm dần về giá trị TSCĐ. Do TSCĐ bị hao mòn nên trong mỗi chu kỳ sản xuất, người ta tính chuyển một lượng giá trị tương đương với phần hao mòn vào giá thành sản phẩm. Khi sản phẩm được tiêu thụ bộ phận tiền này được trích lại thành một quỹ (quỹ khấu hao) nhằm để tái sản xuất TSCĐ, công việc đó được gọi là khấu hao TSCĐ.

Khấu hao là sự chuyển dần giá trị của TSCĐ vào giá thành sản phẩm do nó làm ra với mục đích tích lũy tiền bạc để có thể khôi phục hoàn toàn giá trị sử dụng ban đầu của TSCĐ (tức là mua sắm lại) khi thời hạn khấu hao đã kết thúc.

14.2.2.1.4. Thời gian sử dụng tài sản cố định

Mọi TSCĐ của doanh nghiệp có liên quan đến hoạt động kinh doanh đều phải trích khấu hao. Mức trích khấu hao phụ thuộc vào nguyên giá của TSCĐ và thời gian sử dụng TSCĐ.

Thời gian sử dụng TSCĐ là thời gian doanh nghiệp dự tính sử dụng TSCĐ vào hoạt động sản xuất, kinh doanh hoặc xác định theo số lượng, khối lượng sản phẩm dự kiến sản xuất được từ việc sử dụng TSCĐ theo quy định hiện hành, ở điều kiện bình thường, phù hợp với các thông số kinh tế - kỹ thuật của TSCĐ và các yếu tố khác có liên quan đến sự hoạt động của TSCĐ. Quyết định số 206/2003/QĐ-BTC ngày 12/12/2003 của Bộ Tài chính quy định thời gian sử dụng tối đa và tối thiểu đối với từng loại MMTB.

Xác định thời gian sử dụng TSCĐ hữu hình:

- đối với TSCĐ còn mới: căn cứ vào khung thời gian theo quyết định 206/2003/QĐ-BTC ngày 12/12/2003 của Bộ Tài chính;
- thời gian sử dụng của TSCĐ đã qua sử dụng xác định tỷ lệ thuận với giá trị hợp lý của TSCĐ trong số sánh với giá bán của TSCĐ mới cùng loại như sau:

$$\text{Thời gian sử dụng của TSCĐ đã qua sử dụng} = \frac{\text{Giá trị hợp lý của TSCĐ đã qua sử dụng}}{\text{Giá bán của TSCĐ mới cùng loại}} \times \text{Thời gian sử dụng của TSCĐ mới cùng loại (theo QĐ 206)}$$

Thời gian sử dụng của TSCĐ vô hình do doanh nghiệp tự xác định nhưng tối đa không quá 20 năm. Riêng thời gian sử dụng của quyền sử dụng đất có thời hạn là thời hạn được phép sử dụng đất theo quy định.

Đối với dự án đầu tư theo hình thức BOT, thời gian sử dụng TSCĐ được xác định từ thời điểm đưa TSCĐ vào sử dụng đến khi kết thúc dự án.

14.2.2.2. Các phương pháp khấu hao tài sản cố định

Việc tính khấu hao đúng và đủ ảnh hưởng nhiều đến việc tính chi phí sản xuất sản phẩm và thực sự ảnh hưởng đến kết quả phân tích dự án đầu tư. Vì vậy cần phải vận dụng các phương pháp tính khấu hao thích hợp.

Theo "Quy định về quản lý sử dụng và trích khấu hao TSCĐ" ban hành theo Quyết định số 206/2003/QĐ-BTC ngày 12/12/2003 của Bộ Tài chính thì mọi TSCĐ của doanh nghiệp có liên quan đến hoạt động kinh doanh đều phải trích khấu hao, kể cả các TSCĐ thuê tài chính. Quyền sử dụng đất lâu dài là TSCĐ vô hình đặc biệt, doanh nghiệp ghi nhận là TSCĐ vô hình theo nguyên giá nhưng không được trích khấu hao.

Căn cứ khả năng đáp ứng các điều kiện áp dụng quy định cho từng phương pháp trích khấu hao TSCĐ, doanh nghiệp được lựa chọn các phương pháp trích khấu hao phù hợp với từng loại TSCĐ của mình. Các phương pháp đó là:

- khấu hao đường thẳng;
- khấu hao theo số dư giảm dần có điều chỉnh;
- khấu hao theo số lượng, khối lượng sản phẩm.

Phương pháp khấu hao áp dụng cho từng TSCĐ mà doanh nghiệp đã lựa chọn và đăng ký phải thực hiện nhất quán trong suốt quá trình sử dụng TSCĐ đó.

14.2.2.2.1. Phương pháp khấu hao đều

Khấu hao đều còn gọi là khấu hao theo đường thẳng, phương pháp này sử dụng khá phổ biến và có tính chất truyền thống. Khoản khấu hao ở đây được tính ra đều đặn theo các thời đoạn (thường là một năm) trong suốt thời gian sử dụng (N năm). Điều đó có nghĩa là giá trị của tài sản sẽ giảm đi một cách tuyến tính theo thời gian. Mức khấu hao A trung bình một năm là:

$$A = \frac{N_g}{N} \quad (14.1)$$

trong đó:

N_g - nguyên giá của TSCĐ;

N - thời gian sử dụng TSCĐ.

Mức trích khấu hao cho năm cuối cùng của thời gian sử dụng TSCĐ được xác định là hiệu số giữa nguyên giá TSCĐ và số khấu hao lũy kế đã thực hiện đến trước năm cuối cùng của TSCĐ đó.

Số khấu hao lũy kế của TSCĐ là tổng cộng số khấu hao đã trích vào chi phí sản xuất kinh doanh qua các kỳ kinh doanh của TSCĐ tính đến thời điểm báo cáo.

Theo "Quy định về quản lý sử dụng và trích khấu hao TSCĐ" ban hành theo Quyết định số 206/2003/QĐ-BTC ngày 12-12-2003 của Bộ Tài chính các doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả kinh tế cao, để nhanh chóng đổi mới công nghệ, có thể dùng các phương pháp khấu hao nhanh, nhưng tối đa không quá 2 lần mức khấu hao xác định theo phương pháp đường thẳng. Phương pháp khấu hao nhanh, theo quy định tại Quyết định số 206/2003/QĐ-BTC, bao gồm phương pháp khấu hao theo số dư giảm dần có điều chỉnh và phương pháp khấu theo khối lượng, số lượng sản phẩm. Ngoài ra (không có trong quy định) còn có phương pháp khấu hao theo tổng các thứ tự năm.

14.2.2.2.2. Phương pháp khấu hao theo số dư giảm dần có điều chỉnh

Phương pháp khấu hao theo số dư giảm dần có điều chỉnh được áp dụng đối với các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực có công nghệ cao đòi hỏi phải thay đổi, phát triển nhanh.

TSCĐ tham gia vào hoạt động kinh doanh được trích khấu hao theo phương pháp số dư giảm dần có điều chỉnh phải đồng thời thoả mãn các điều kiện sau:

- là TSCĐ đầu tư mới (chưa qua sử dụng);
- là các loại máy móc, thiết bị; dụng cụ làm việc đo lường, thí nghiệm.

Mức trích khấu hao A_j (năm thứ j) của TSCĐ trong các năm đầu khi áp dụng phương pháp khấu hao theo số dư giảm dần có điều chỉnh, được xác định theo công thức sau:

$$A_j = G_{j-1}^{CL} \cdot D_{SDGD} \quad (14.2)$$

trong đó:

G_{j-1}^{CL} - giá trị còn lại của TSCĐ tính đến cuối năm j-1;

D_{SDGD} - tỷ lệ (định mức) khấu hao nhanh của phương pháp khấu hao theo số dư giảm dần có điều chỉnh.

D_{SDGD} được xác định theo công thức:

$$D_{SDGD} = D_{DT} \cdot K_{SDGD} \quad (14.3)$$

trong đó:

D_{DT} - tỷ lệ (định mức) khấu hao TSCĐ theo phương pháp đường thẳng;

K_{SDGD} - hệ số điều chỉnh, K_{SDGD} được xác định theo thời gian sử dụng của TSCĐ như bảng 14.1.

Bảng 14.1. Hệ số điều chỉnh (theo quy định tại Quyết định số 206/2003/QĐ-BTC)

Thời gian sử dụng của TSCĐ	Hệ số điều chỉnh (lần)
đến 4 năm	1.5
từ 4 đến 6 năm	2.0
trên 6 năm	2.5

Tỷ lệ khấu hao TSCĐ theo phương pháp đường thẳng D_{DT} xác định như sau:

$$D_{DT} = \frac{1}{N} \cdot 100 \quad (\%) \quad (14.4)$$

Khi áp dụng phương pháp khấu hao theo số dư giảm dần có điều chỉnh thì khi mức khấu hao năm xác định theo công thức (14.2) bằng hoặc thấp hơn mức khấu hao bình quân giữa giá trị còn lại và số năm sử dụng còn lại của TSCĐ, thì kể từ năm đó áp dụng khấu hao theo đường thẳng với mức trích khấu hao bằng giá trị còn lại của TSCĐ chia cho số năm sử dụng còn lại của TSCĐ.

**Bảng 14.2. Các mức trích khấu hao theo phương pháp số dư giảm dần có điều chỉnh
đ.v: 1000 VNĐ**

năm thứ	giá trị còn lại của TSCĐ	cách tính mức khấu hao hàng năm	mức khấu hao hàng năm	mức khấu hao hàng tháng	khấu hao lũy kế
1	100 000	100 000 x 40%	40 000	3 333	40 000
2	60 000	60 000 x 40%	24 000	2 000	64 000
3	36 000	36 000 x 40%	14 400	1 200	78 400
4	21 600	21 600 : 2	10 800	900	89 200
5	10 800	21 600 : 2	10 800	900	100 000

Ví dụ:

$N_g = 100$ tr. VNĐ;

$N = 5$ năm.

Tỷ lệ khấu hao hàng năm của TSCĐ theo phương pháp khấu hao đường thẳng là 20%. Hệ số điều chỉnh bằng 2. Tỷ lệ khấu hao nhanh theo phương pháp số dư giảm dần

bằng $20\% \times 2 = 40\%$. Mức trích khấu hao hàng năm của TSCĐ theo phương pháp số dư giảm dần có điều chỉnh được xác định cụ thể như bảng 14.2.

14.2.2.2.3. Khấu hao theo khối lượng, số lượng sản phẩm

TSCĐ tham gia vào hoạt động kinh doanh được trích khấu hao theo phương pháp này là các loại MMTB thoả mãn đồng thời các điều kiện sau:

- trực tiếp liên quan đến việc sản xuất sản phẩm;
- xác định được tổng số lượng, khối lượng sản phẩm sản xuất theo công suất thiết kế của TSCĐ;
- công suất sử dụng thực tế bình quân tháng trong năm tài chính không thấp hơn 50% công suất thiết kế.

Mức trích khấu hao trong tháng A_{thang} của TSCĐ được xác định theo công thức sau:

$$A_{thang} = Q_{thang} \cdot A_{bq}^{SF} \quad (14.5)$$

trong đó:

Q_{thang} - số lượng hoặc khối lượng sản phẩm thực tế sản xuất trong tháng;

A_{bq}^{SF} - mức trích khấu hao bình quân tính cho 1 đơn vị sản phẩm.

A_{bq}^{SF} được xác định theo công thức:

$$A_{bq}^{SF} = \frac{N_g}{Q_{TK}} \quad (14.6)$$

trong đó:

Q_{TK} - tổng số lượng hoặc khối lượng sản phẩm sản xuất theo công suất thiết kế của TSCĐ (sản lượng theo công suất thiết kế).

Mức trích khấu hao năm A_{nam} của TSCĐ bằng tổng mức trích khấu hao của 12 tháng trong năm, hoặc tính theo công thức sau:

$$A_{nam} = Q_{nam} \cdot A_{bq}^{SF} \quad (14.7)$$

trong đó:

Q_{nam} - số lượng hoặc khối lượng sản phẩm sản xuất trong năm.

14.2.2.2.4. Khấu hao theo tổng các thứ tự năm (tham khảo)

Khấu hao theo tổng số các thứ tự năm là một phương pháp tính khấu hao nhiều ở những năm đầu và giảm dần về sau. Để thực hiện phương pháp này trước hết tính tổng các con số biểu thị thứ tự năm trong suốt thời gian sử dụng TSCĐ:

$$B = \frac{N \cdot (N + 1)}{2} \quad (14.8)$$

Mức khấu hao A_j cho năm j nào đó được tính như sau:

$$A_j = N_g \cdot \frac{N - j + 1}{B} \quad (14.9)$$

Giá trị còn lại G_j^{CL} của TSCĐ ở cuối năm j bất kỳ bằng hiệu số N_g và số khấu hao lũy kế tính đến thời điểm đó:

$$G_j^{CL} = N_g \cdot \frac{(N-j+1)(N-j)}{N(N+1)} \quad (14.10)$$

Ví dụ:

Với $N_g = 300$ tr. VNĐ, thời gian sử dụng TSCĐ là $N = 5$ năm, ta có tổng các thứ tự năm $B = 5 \times (5+1)/2 = 15$.

Mức khấu hao trích cho các năm được thể hiện trong bảng 14.3.

Bảng 14.3. Mức trích khấu hao các năm theo phương pháp tổng các thứ tự năm đ.v: 1000 VNĐ

năm thứ	giá trị còn lại của TSCĐ	cách tính mức khấu hao hàng năm	mức khấu hao hàng năm	khấu hao lũy kế
1	300 000	$300\ 000 \times 5/15$	100 000	100 000
2	200 000	$300\ 000 \times 4/15$	80 000	180 000
3	120 000	$300\ 000 \times 3/15$	60 000	240 000
4	60 000	$300\ 000 \times 2/15$	40 000	280 000
5	20 000	$300\ 000 \times 1/15$	20 000	300 000

14.2.2.3. Nâng cấp, sửa chữa tài sản cố định

Như đã nêu trên, TSCĐ hữu hình trong quá trình sử dụng bị lạc hậu, hư hỏng và hao mòn dần. Để có thể chủ động sử dụng trong quá trình sản xuất kinh doanh cần thiết phải có kế hoạch nâng cấp, sửa chữa TSCĐ.

14.2.2.3.1. Nâng cấp tài sản cố định

Nâng cấp TSCĐ là hoạt động cải tạo, xây lắp, trang bị bổ sung thêm cho TSCĐ nhằm nâng cao công suất, chất lượng sản phẩm, tính năng tác dụng của TSCĐ so với mức ban đầu hoặc kéo dài thời gian sử dụng của TSCĐ; đưa vào áp dụng quy trình công nghệ sản xuất mới làm giảm chi phí hoạt động của TSCĐ so với trước.

Các chi phí doanh nghiệp chi ra để nâng cấp TSCĐ được phản ánh tăng nguyên giá của TSCĐ đó, không được hạch toán các chi phí này vào chi phí kinh doanh trong kỳ.

Các chi phí liên quan đến TSCĐ vô hình phát sinh sau ghi nhận ban đầu được đánh giá một cách chắc chắn, làm tăng lợi ích kinh tế của TSCĐ vô hình so với mức hoạt động ban đầu thì được phản ánh tăng nguyên giá TSCĐ.

14.2.2.3.2. Sửa chữa tài sản cố định

Sửa chữa TSCĐ là việc duy tu, bảo dưỡng, sửa chữa những hư hỏng phát sinh trong quá trình hoạt động nhằm khôi phục lại năng lực hoạt động theo trạng thái hoạt động tiêu chuẩn ban đầu của TSCĐ.

Thường người ta phân biệt các loại sửa chữa và hình thức sửa chữa như sau:

Sửa chữa lớn được tiến hành ở những nhà máy hoặc phân xưởng sửa chữa chuyên nghiệp, máy móc thiết bị được tháo rời toàn bộ và được thay thế, hiệu chỉnh những bộ phận và chi tiết hư hỏng, những bộ phận đã dùng quá lâu. Thời gian sửa chữa tùy thuộc vào điều kiện sử dụng và mức độ phức tạp của TSCĐ.

Sửa chữa thường xuyên là sửa chữa tối thiểu trong đó tiến hành thay thế hoặc sửa chữa những chi tiết nhỏ và hiệu chỉnh lại từng bộ phận máy, được tiến hành tại nơi làm việc thường kỳ theo các ca máy.

Bảo dưỡng kỹ thuật gồm các biện pháp làm giảm cường độ hao mòn của các chi tiết máy và hiệu chỉnh những chỗ yếu trong khi làm việc không sửa chữa được và tạo khả năng kéo dài thời hạn phục vụ của những chi tiết và bộ phận của TSCĐ.

Thời gian làm việc của máy móc thiết bị giữa hai kỳ sửa chữa lớn (với máy cũ) và đối với máy mới thì từ khi đưa máy vào sử dụng đến kỳ sửa chữa lớn đầu tiên được coi là chu kỳ sửa chữa lớn. Trong phạm vi một chu kỳ sửa chữa lớn thì việc bảo dưỡng kỹ thuật, sửa chữa thường xuyên được tiến hành theo trình tự nối tiếp nhất định (của từng loại máy móc thiết bị). Đó là điều kiện cần thiết để duy trì hoạt động bình thường và kéo dài tuổi thọ của TSCĐ.

14.2.2.4. Những chỉ tiêu đánh giá việc sử dụng vốn cố định - tài sản cố định

Để đánh giá hiệu quả sử dụng VCFĐ - TSCĐ trong doanh nghiệp xây dựng trong từng thời kỳ nhất định, ta có thể sử dụng các chỉ tiêu sau:

1. Hiệu suất sử dụng TSCĐ - VCFĐ:

$$H_s = \frac{Q}{V_{bq}} \quad (14.11)$$

trong đó:

Q - doanh thu trong kỳ;

V_{bq} - giá trị TSCĐ bình quân.

Chỉ tiêu hiệu suất sử dụng TSCĐ nói lên một đồng giá trị TSCĐ trong kỳ sinh ra bao nhiêu đồng doanh thu.

2. Mức trang bị TSCĐ cho công tác:

$$H_{ct}^{tb} = \frac{V_{bq}}{Q_{ct}} \quad (14.12)$$

trong đó:

Q_{ct} - giá trị khối lượng công tác thực hiện trong kỳ.

Chỉ tiêu mức trang bị TSCĐ cho công tác nói lên một đồng khối lượng công tác thực hiện trong kỳ cần bao nhiêu đồng giá trị TSCĐ bình quân. Trường hợp toàn bộ khối lượng công tác thực hiện trong kỳ đều được bàn giao thanh toán thì chỉ tiêu mức trang bị TSCĐ cho công tác chính là nghịch đảo của chỉ tiêu hiệu suất sử dụng TSCĐ.

3. Mức trang bị TSCĐ cho lao động:

$$M_{ld}^{tb} = \frac{V_{bq}}{T_{bq}} \text{ (đ/người)} \quad (14.13)$$

trong đó:

T_{bq} - số công nhân bình quân trong kỳ.

Chỉ tiêu mức trang bị TSCĐ cho lao động nói lên một người công nhân được trang bị bao nhiêu TSCĐ tính theo giá trị.

4. Hiệu quả sử dụng TSCĐ:

$$H_q = \frac{P}{V_{bq}} \quad (14.14)$$

trong đó:

P - lợi nhuận thực hiện trong kỳ.

Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng TSCĐ nói lên một đồng giá trị TSCĐ trong kỳ sinh ra được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

Hiện nay trong các doanh nghiệp xây dựng, TSCĐ nói chung đã lạc hậu về kỹ thuật, giá trị còn lại của chúng so với nguyên giá ban đầu bình quân chiếm tỷ trọng thấp. Các yêu cầu về mặt chất lượng sản phẩm hiện nay đòi hỏi rất cao, nhiều biện pháp (công nghệ sản xuất) tổ chức thi công đã thay đổi v.v... Đòi hỏi việc *đổi mới trang thiết bị, dây chuyền công nghệ...* là vấn đề sống còn đối với doanh nghiệp xây dựng.

Tuy nhiên vấn đề quan trọng không chỉ là đổi mới trang thiết bị mà điều quan trọng hơn là trong quá trình sử dụng phải *triệt để khai thác cả theo chiều rộng và theo chiều sâu*. Khai thác tối đa thời gian làm việc của các máy móc thiết bị trong từng ca, loại bỏ những lãng phí về thời gian làm việc của máy móc thiết bị. Nếu tính toán có thể cho các doanh nghiệp khác thuê máy móc thiết bị. Đồng thời không ngừng hoàn thiện quá trình công nghệ, nâng cao mức độ lắp ghép, áp dụng các phương pháp thi công tiên tiến nhằm khai thác tối đa năng lực của máy móc thiết bị.

Ngoài các vấn đề nêu trên, việc *tổ chức lao động khoa học trong xây dựng*, việc sử dụng thích hợp các đội chuyên môn hoá hoặc đội tổng hợp xây dựng, cũng như sử dụng đúng đắn các đòn bẩy kích thích kinh tế, cũng có tác dụng nâng cao hiệu quả sử dụng VCD rất nhiều.

14.3. TÀI SẢN VÀ VỐN LƯU ĐỘNG

14.3.1. Thành phần của tài sản lưu động

14.3.1.1. Theo hình thái biểu hiện

Theo hình thái biểu hiện, TSLĐ của doanh nghiệp gồm: dự trữ tồn kho, các khoản phải thu, tiền mặt và các chứng khoán có độ thanh khoản cao.

Dự trữ tồn kho của một doanh nghiệp xây dựng bao gồm nguyên, nhiên, vật liệu, sản phẩm dở dang và các chi phí chờ phân bổ.

+ *Nguyên, nhiên, vật liệu* (sắt, thép, cát, đá, sỏi, gỗ, gạch, xi măng, xăng, dầu nhớt...) là bộ phận lớn nhất của dự trữ sản xuất. Nguyên, nhiên vật liệu được phân loại thành nguyên vật liệu chính cấu tạo nên công trình và các nguyên nhiên vật liệu phụ (các loại phụ gia, vật liệu phụ, các công cụ lao động nhỏ...).

Ngành xây dựng là ngành sử dụng một khối lượng vật liệu rất lớn. Chi phí vật liệu trong giá thành thường từ 50% - 70% và hơn thế nữa. Trong xây dựng cơ bản, nguyên vật liệu chính còn bao gồm cả bán thành phẩm, các chi tiết và kết cấu. Bán thành phẩm là những sản phẩm chế biến từ một hoặc nhiều loại vật liệu, chúng cần được gia công tiếp tục

để tạo thành những chi tiết hoặc cấu kiện hoàn chỉnh (vật liệu gỗ xẻ, vữa bê tông các loại...). Chi tiết xây dựng là những phần hoàn chỉnh của các kết cấu khác nhau (các loại gối cầu, các thanh giằng để liên kết dầm cầu...). Kết cấu xây dựng là những bộ phận được chế tạo trong nhà máy từ đó người ta tiến hành lắp ghép (các loại dầm thép, bê tông đúc sẵn...).

+ *Sản phẩm dở dang* là một dạng sản phẩm chưa đủ điều kiện bàn giao thanh toán, nó đặc trưng cho toàn bộ khối lượng xây dựng thực tế chưa hoàn thành.

+ *Các chi phí chờ phân bổ* là những chi phí được bỏ ra một lần trong quá trình sản xuất, sau đó được đưa vào từng phần vào giá thành sản phẩm trong một thời gian nhất định, như là chi phí sửa chữa TSCĐ phát sinh một lần quá lớn...

Các khoản phải thu là tiền nợ cho công việc xây dựng đã hoàn thành của doanh nghiệp mà khách hàng chưa thanh toán. Các khoản phải thu này có thể do doanh nghiệp chủ động cung cấp tín dụng cho khách hàng, hoặc do khách hàng tạm thời chưa có khả năng chi trả.

Tiền mặt được hiểu là tiền tồn quỹ, tiền trên tài khoản thanh toán của doanh nghiệp ở ngân hàng. Việc giữ một lượng tiền mặt nhất định là cần thiết, nó cần cho nhu cầu thanh toán hàng ngày của doanh nghiệp

14.3.1.2. Theo sự tham gia vào chu chuyển

Theo lĩnh vực tham gia chu chuyển, TSLĐ trong doanh nghiệp chia thành TSLĐ trong dự trữ sản xuất, TSLĐ trong sản xuất, TSLĐ trong lưu thông.

TSLĐ trong dự trữ sản xuất: nguyên nhiên vật liệu, cấu kiện, chi tiết, phụ tùng thay thế, các công cụ lao động nhỏ nằm trong kho, dự trữ cho sản xuất.

TSLĐ trong sản xuất: sản phẩm dở dang, chi phí chờ phân bổ.

TSLĐ trong lưu thông: các khoản phải thu, các khoản đầu tư tài chính ngắn hạn, các khoản tiền gửi ngân hàng. Sự vận động của VLĐ chuyển từ tiền mặt sang dự trữ, rồi sản xuất và lưu thông thu lại lượng vốn ban đầu tạo thành ba giai đoạn của quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp xây dựng (dự trữ, sản xuất, lưu thông). VLĐ vận động từ giai đoạn dự trữ đến giai đoạn lưu thông tạo nên một vòng quay của vốn.

14.3.2. Quản lý vốn - tài sản lưu động

Do đặc điểm của sản xuất xây dựng, các doanh nghiệp xây dựng cần một lượng TSLĐ rất lớn (dự trữ nguyên vật liệu, tiền mặt cho nhu cầu thanh toán chi trả hàng ngày...). Lượng tiền ứng trước để thỏa mãn nhu cầu này là VLĐ. VLĐ là biểu hiện bằng tiền của TSLĐ, hay nói cách khác VLĐ được biểu hiện dưới nhiều hình thức vật chất, tiền tệ khác nhau nhằm đảm bảo cho hoạt động sản xuất được liên tục. Với đặc thù của ngành sản xuất xây dựng (vốn đầu tư ban đầu lớn, thời gian kéo dài), mà việc quản lý vốn - TSLĐ rất quan trọng. Ở Việt Nam, đại bộ phận VLĐ của các doanh nghiệp xây lắp hình thành do vay ngân hàng và vốn tạm ứng của người đặt hàng (đối với trường hợp bên nhận thầu phụ).

Quản lý TSLĐ bao gồm quản lý dự trữ, quản lý các khoản phải thu và quản lý tiền mặt, chứng khoán ngắn hạn.

Quản lý VLĐ về cơ bản là quản lý TSLĐ. VLĐ trong quá trình vận động tuần hoàn của nó từ hình thái tiền tệ ban đầu bỏ ra tài trợ sản xuất (mua nguyên vật liệu đầu vào) biến đổi thành các hình thái vật chất tham gia vào quá trình sản xuất sản phẩm, và được chuyển lại từ hình thái hàng hóa sang hình thái tiền tệ trong khâu lưu thông khi sản phẩm đã hoàn thành. Lượng tiền vốn thu được này lại được tiếp tục tài trợ sản xuất và chu kỳ lặp lại.



Hình 14.1. Các hình thái vật chất của VLD trong quá trình vận động tuần hoàn

Quản lý VLD không chỉ là việc quản lý TSLĐ trong quá trình sản xuất, mà còn bao gồm cả việc đánh giá tình hình sử dụng VLD, đưa ra các biện pháp nhằm tăng tốc độ chu chuyển của VLD (bởi thời gian chu chuyển VLD càng dài thì rủi ro thiếu hụt VLD càng lớn dẫn đến nhu cầu tài trợ, vay, mượn từ bên ngoài tăng), xác định nhu cầu tài trợ vốn, đưa ra các biện pháp huy động vốn tài trợ cho sự thiếu hụt VLD.

Quản lý vốn - tài sản lưu động là một lĩnh vực kiến thức rộng lớn bao gồm các vấn đề chủ yếu là quản lý dự trữ, quản lý tiền mặt và chứng khoán ngắn hạn, quản lý khoản phải thu, đánh giá tình hình sử dụng VLD và phương pháp tăng tốc độ chu chuyển VLD.

14.3.2.1. Quản lý dự trữ

Các doanh nghiệp cần phải có dự trữ về đối tượng lao động để cho sản xuất thi công được liên tục. Trong tài chính doanh nghiệp có thể có nhiều phương pháp quản lý dự trữ, về cơ bản chúng cố gắng đưa ra một mức dự trữ hiệu quả nhất, hoặc mức dự trữ an toàn nhất với các giả định đề ra. Song, sản phẩm xây dựng với đặc điểm khối lượng lớn, thời gian thi công dài nên lượng VLD ứ đọng ở các công trình rất lớn (dưới dạng sản phẩm dở dang chưa đủ điều kiện nghiệm thu, quyết toán). Vì vậy việc quản lý dự trữ, xác định nhu cầu VLD dưới dạng dự trữ khá phức tạp.

14.3.2.2. Quản lý tiền mặt và chứng khoán ngắn hạn

Việc giữ tiền mặt là cần thiết để đảm bảo các giao dịch mua bán hàng ngày, đáp ứng nhu cầu dự phòng của doanh nghiệp, hưởng lợi thế trong thương lượng mua hàng (hưởng chiết khấu do thanh toán ngay...).

Quản lý tiền mặt liên quan mật thiết đến quản lý các loại tài sản gắn liền với tiền mặt như các loại chứng khoán có khả năng thanh khoản cao. Thông thường, các doanh nghiệp tự xác định mức dự trữ tiền mặt tối ưu trong điều kiện kinh doanh của mình và duy trì lượng dự trữ tiền mặt dao động một khoảng xác định xung quanh mức dự trữ tối ưu này. Khi có số dư tiền mặt lớn, cao vượt quá giới hạn trên cho phép doanh nghiệp có thể mua chứng khoán để đưa lượng tiền về mức dự kiến, ngược lại khi số dư tiền mặt ở mức thấp (dưới mức giới hạn dưới cho phép) doanh nghiệp sẽ bán chứng khoán ra để đưa tiền mặt về mức dự kiến.

14.3.2.3. Quản lý các khoản phải thu

Trong doanh nghiệp xây dựng, các khoản phải thu ứng với những khối lượng công việc đã bàn giao, quyết toán nhưng chưa nhận được tiền trả. Trong nhiều trường hợp giá trị các khoản phải thu là tương đối lớn. Khoản phải thu này mang đến rủi ro tài chính rất lớn như vỡ nợ ngân hàng hoặc sự từ chối cung cấp tiếp của các nhà cung cấp nguyên vật liệu do không nhận được tiền thanh toán từ công trình.

Có nhiều kỹ thuật theo dõi khoản phải thu như sắp xếp tuổi của khoản phải thu, xác định số dư khoản phải thu.

14.3.2.4. Các chỉ tiêu phản ánh tình hình sử dụng vốn lưu động

Để đánh giá tình hình sử dụng VLD người ta sử dụng các chỉ tiêu sau:

1. Hệ số chu chuyển của VLD:

$$K_{cc} = \frac{G}{V_{ld}} \quad (14.15)$$

trong đó:

G - doanh thu thuần trong kỳ của doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp xây dựng giá trị này có thể tính bằng doanh thu của khối lượng công tác hoàn thành bàn giao thanh toán trong kỳ;

V_{ld} - số dư bình quân VLD trong thời kỳ tương ứng (con số này được xác định bằng cách lấy số dư VLD đầu kỳ cộng số dư cuối kỳ chia 2);

K_{cc} - là số lần chu chuyển VLD (số vòng quay của VLD trong một thời kỳ nào đó).

Chỉ tiêu này cho biết mỗi đơn vị VLD trong kỳ đem lại bao nhiêu đơn vị doanh thu thuần, chỉ tiêu này càng lớn chứng tỏ hiệu suất sử dụng VLD ngày càng cao.

2. Thời gian chu chuyển của VLD:

$$t = \frac{N}{K_{cc}} \text{ (ngày)} \quad (14.16)$$

trong đó:

N - số ngày trong kỳ tính toán, $N_{\text{năm}} = 360$ ngày.

Thời gian chu chuyển của VLD là số ngày bình quân mà vốn quay được một vòng. Chỉ tiêu này nhỏ chứng tỏ VLD được quay vòng nhanh.

3. Mức đảm nhiệm (hay suất hao phí) VLD

$$h_d = \frac{V_{ld}}{G} \quad (14.17)$$

Mức đảm nhiệm của VLD là số VLD cần sử dụng để hoàn thành và bàn giao 1 đơn vị giá trị khối lượng công tác xây lắp. Hay nói khác đi, để sản xuất ra một đơn vị giá trị sản phẩm cần phải dùng bao nhiêu đồng VLD. Chỉ tiêu này càng thấp, hiệu quả kinh tế càng cao.

4. Hiệu quả sử dụng VLD

$$H_q = \frac{P}{V_{ld}} \quad (14.18)$$

trong đó:

P - lợi nhuận thực hiện trong kỳ.

Chỉ tiêu hiệu quả sử dụng VLD nói lên một đồng VLD trong kỳ sản sinh được bao nhiêu đồng lợi nhuận.

14.3.2.5. Các biện pháp tăng nhanh sự chu chuyển vốn lưu động

VLD luôn vận động từ hình thái này sang hình thái khác. Vận động càng nhanh thì thời gian quay vòng càng ngắn và nó lại nhanh chóng tham gia vào vòng quay mới, thời gian quay vòng ngắn làm giảm tổng số VLD cần thiết để sản xuất một đơn vị khối lượng sản phẩm nhất định, giảm bớt nhu cầu về tiền vốn của doanh nghiệp trong một chu kỳ sản

xuất sản phẩm. Đây chính là nguồn tiết kiệm quan trọng vốn sản xuất. Sau đây là các biện pháp cơ bản đẩy nhanh vòng quay của VLĐ.

14.3.2.5.1. Đẩy nhanh vòng quay VLĐ dùng cho dự trữ sản xuất

Do cơ chế thị trường tác động việc dự trữ vật tư cần phải linh hoạt, doanh nghiệp phải có kế hoạch dự trữ hợp lý. Kế hoạch dự trữ được xác định trên cơ sở tiến độ thi công các công trình (cần tính cụ thể cho từng tháng), có tính đến các hình thức mua bán vật tư, các phương tiện vận chuyển, thời gian vận chuyển... Cũng cần lưu ý những loại vật tư chuyên dùng (có thể phải nhập ngoại) và những vật tư phải dự trữ theo mùa cần được xem xét một cách thích đáng. Cần tạo điều kiện chủ động, khai thác các vật liệu xây dựng tại nơi xây dựng công trình hoặc sử dụng các vật liệu thay thế.

14.3.2.5.2. Đẩy nhanh tốc độ xây dựng

Không ngừng cải tiến và áp dụng các tiến bộ kỹ thuật là một nhân tố quan trọng để đẩy nhanh tốc độ xây dựng.

Việc áp dụng các tiến bộ kỹ thuật có thể thực hiện dần từng bước từ việc cải tiến các công cụ lao động, tiến tới áp dụng các máy móc thiết bị chuyên dùng có tính năng kỹ thuật cao. Từ việc áp dụng các phương pháp xây dựng cổ truyền tới các phương pháp xây dựng hiện đại, từ quy mô nhỏ đến quy mô lớn.

Tuy nhiên việc áp dụng tiến bộ kỹ thuật phải tùy theo các điều kiện cụ thể của từng doanh nghiệp, phải tính đến hiệu quả kinh tế, nhất là trong lĩnh vực phải đầu tư tài sản với số vốn lớn.

14.3.2.5.3. Đẩy nhanh tốc độ thanh toán

Có thu hồi được vốn nhanh mới tạo điều kiện để quay tiếp vòng quay của VLĐ. Muốn vậy doanh nghiệp phải giảm bớt khối lượng dở dang trong từng thời kỳ, tập trung thi công dứt điểm từng hạng mục công tác, hạng mục công trình cũng như công trình. Trong thực tế, các doanh nghiệp cần tập trung thi công các công trình mà chủ đầu tư có đủ nguồn vốn thanh toán. Trước khi bàn giao doanh nghiệp phải làm đầy đủ và đồng thời các thủ tục như biên bản bàn giao công trình, các biên bản về thay đổi thiết kế, khối lượng phát sinh, các phiếu giá thanh toán khối lượng... có xác nhận của chủ đầu tư.

Phải chủ động mời các bên hữu quan tiến hành nghiệm thu, bàn giao và hoàn chỉnh các biên bản thanh quyết toán.

CÂU HỎI ÔN TẬP

1. Khái niệm, phân loại và đặc điểm vận động của TSCĐ?
2. Khái niệm, phân loại và đặc điểm vận động của TSLĐ? Trình bày sự khác nhau trong đặc điểm vận động của TSCĐ và TSLĐ.
3. Nguyên giá của TSCĐ là gì? Cách xác định? Nguyên giá của TSCĐ được điều chỉnh trong những trường hợp nào?
4. Các loại hao mòn TSCĐ? Khái niệm khấu hao TSCĐ?
5. Tại sao doanh nghiệp thường cố gắng đẩy nhanh sự chu chuyển của VLĐ? Trình bày các biện pháp tăng nhanh sự chu chuyển của vốn lưu động.

BÀI TẬP

Bài 1. Hãy tính, so sánh và đánh giá các chỉ tiêu sử dụng TSCĐ của 2 năm theo các số liệu sau:

Chỉ tiêu	Năm nay	Năm trước
- Doanh thu khối lượng bàn giao (tr.đ)	1512	1737
- Số CNXL bình quân (người)	310	340
- Giá trị TSCĐ đầu năm (tr.đ)	750	920
- Giá trị TSCĐ biến động trong năm (tr.đ)		
+ Ngày 1/4 tăng	170	180
+ Ngày 1/6 giảm	140	350
- Lợi nhuận đạt được (tr.đ)	98	106

Bài 2. Có tài liệu như biểu sau, hãy tính và so sánh đánh giá các chỉ tiêu sử dụng VLD qua 2 năm và tính mức tiết kiệm hay lãng phí vốn năm nay so với năm trước.

Chỉ tiêu	Năm trước	Năm nay
- Doanh thu khối lượng bàn giao (tr.đ)	825	1034
- Lợi nhuận thực hiện (tr.đ)	75	92
- Số dư VLD (tr.đ):		
Ngày 1/1	320	416
" 31/3	305	363
" 30/6	282	316
" 30/9	298	317
" 31/12	310	304

Bài 3. Một TSCĐ có nguyên giá được xác định bằng 600 tr. VNĐ, thời gian sử dụng xác định bằng 6 năm. Hãy tính mức khấu hao qua các năm theo phương pháp khấu hao đường thẳng và khấu hao theo số dư giảm dần.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. GS. TSKH. Nghiêm Văn Dĩnh, Giáo trình Luật đầu tư và xây dựng. NXB GTVT - 2001.
2. PGS. TSKH. Nghiêm Văn Dĩnh (chủ biên), Kinh tế xây dựng công trình giao thông. NXB GTVT - 2000.
3. Bùi Mạnh Hùng, Trần Hồng Mai. Kinh tế xây dựng trong cơ chế thị trường. NXB Xây dựng - 2003.
4. GS. TSKH. Nguyễn Văn Chơn. Kinh tế đầu tư xây dựng. NXB Xây dựng - 2003.
5. GS. TSKH. Nguyễn Văn Chơn. Những vấn đề cơ bản về kinh tế đầu tư và thiết kế xây dựng. NXB Khoa học và kỹ thuật - 1998.
6. GS. Phạm Phụ. Kinh tế kỹ thuật, phân tích và lựa chọn dự án đầu tư. Trường Đại học Bách khoa Tp. Hồ Chí Minh - 1993.
7. TS. Mai Văn Bưu (chủ biên). Giáo trình hiệu quả và quản lý dự án Nhà nước. NXB Khoa học và kỹ thuật - 2001.
8. TS. Bùi Minh Huấn (chủ biên). Tổ chức quản lý đầu tư, xây dựng và sửa chữa hệ thống kết cấu hạ tầng giao thông vận tải. NXB GTVT - 2002.
9. TS. Bùi Minh Huấn (chủ biên). Tổ chức quản lý xây dựng giao thông. NXB GTVT - 2004.
10. Nguyễn Đình Thám (chủ biên). Tổ chức xây dựng 1 - Lập kế hoạch, tổ chức và chỉ đạo thi công. NXB Khoa học và kỹ thuật - 2002.
11. TS. Đoàn Thị Thu Hà, TS. Nguyễn Thị Ngọc Huyền. Giáo trình khoa học quản lý. NXB Khoa học và kỹ thuật - 2002.
12. Trường đào tạo, bồi dưỡng cán bộ ngành xây dựng. Giáo trình quản trị kinh doanh trong doanh nghiệp xây dựng theo hướng hội nhập. NXB Xây dựng - 2005.

MỤC LỤC

	Trang
Lời nói đầu	3
Danh mục ký hiệu và các từ viết tắt	4
PHẦN MỘT	
MỘT SỐ VẤN ĐỀ CƠ BẢN VỀ KHOA HỌC QUẢN LÝ	
Chương 1. Tổng quan về quản lý và quyết định quản lý	7
1.1. Một số vấn đề chung về quản lý và quản lý kinh tế	8
1.1.1. Quản lý	8
1.1.2. Quản lý, lãnh đạo, điều khiển và quản trị	9
1.1.3. Quản lý kinh tế	9
1.1.4. Thực chất của quản lý kinh tế	10
1.1.5. Bản chất của quản lý kinh tế	10
1.1.6. Các chức năng quản lý kinh tế	10
2.2. Quyết định quản lý	12
2.2.1. Khái niệm	12
2.2.2. Phân loại quyết định	12
2.2.3. Yêu cầu đối với quyết định quản lý	13
2.2.4. Các căn cứ ra quyết định	14
2.2.5. Các nguyên tắc cơ bản khi ra quyết định	14
2.2.6. Quá trình ra quyết định	14
2.2.7. Triển khai thực hiện quyết định	16
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	<i>18</i>
Chương 2. Chức năng lập kế hoạch	19
2.1. Khái niệm, vai trò, phân loại	20
2.1.1. Khái niệm	20
2.1.2. Vai trò của lập kế hoạch trong hoạt động của hệ thống	20
2.1.3. Các loại kế hoạch	21
2.2. Quá trình lập kế hoạch	22
2.2.1. Những yếu tố ảnh hưởng đến việc lập kế hoạch	22
2.2.2. các bước lập kế hoạch	22
2.3. Lập kế hoạch chiến lược	23
2.3.1. Khái niệm lập kế hoạch chiến lược	23
2.3.2. Chiến lược	24
2.3.3. Hình thành chiến lược	27
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	<i>36</i>
Chương 3. Chức năng tổ chức	38
3.1. Khái niệm chức năng tổ chức và cơ cấu tổ chức	38
3.1.1. Khái niệm chức năng tổ chức	38
3.1.2. Cơ cấu tổ chức	38
3.2. Thiết kế cơ cấu tổ chức	42
3.2.1. Những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức	42
3.2.2. Những nhân tố ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức	42
3.2.3. Các mô hình tổ chức cơ bản	42
3.2.4. Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức	48

3.3. Cán bộ quản lý	49
3.3.1. Tổng quan về cán bộ quản lý	49
3.3.2. Đánh giá cán bộ quản lý	52
3.3.3. Phong cách và uy tín của cán bộ quản lý	53
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	55
Chương 4. Điều hành trong quản lý	58
4.1. Khái niệm, vai trò, nội dung	58
4.1.1. Khái niệm	58
4.1.2. Vai trò của công tác điều hành	58
4.1.3. Nội dung của công tác điều hành	58
4.2. Các phương pháp điều hành	59
4.2.1. Khái niệm, căn cứ của các phương pháp điều hành	59
4.2.2. Động cơ hoạt động	60
4.2.3. Một số phương pháp điều hành thông thường	63
4.2.4. Một số biện pháp và công cụ thúc đẩy con người	65
4.3. Phối hợp hoạt động của hệ thống	67
4.3.1. Nội dung và sự cần thiết của phối hợp	67
4.3.2. Điều kiện để thực hiện sự phối hợp có hiệu quả	67
4.3.3. Các hình thức phối hợp	68
4.4. Nhóm và hoạt động nhóm trong hệ thống	69
4.4.1. Khái niệm nhóm và sự quản lý nhóm	69
4.4.2. Đặc tính tâm lý nhóm	70
4.4.3. Điều hành theo nhóm	72
4.5. Giao tiếp và đàm phán	73
4.5.1. Giao tiếp	73
4.5.2. Đàm phán	74
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	75
Chương 5. Chức năng kiểm tra	78
5.1. Kiểm tra và yêu cầu đối với kiểm tra	78
5.1.1. Khái niệm kiểm tra	78
5.1.2. Vai trò của kiểm tra	78
5.1.3. Nội dung và mức độ kiểm tra	79
5.1.4. Bản chất của kiểm tra	81
5.1.5. Những yêu cầu đối với hệ thống kiểm tra	82
5.1.6. Các nguyên tắc kiểm tra	83
5.2. Hệ thống kiểm tra	84
5.2.1. Quá trình kiểm tra	84
5.2.2. các hình thức kiểm tra	86
5.2.3. Các kỹ thuật kiểm tra	87
5.2.4. Các chủ thể kiểm tra trong doanh nghiệp	89
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	90
PHẦN HAI	
MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ NGÀNH XÂY DỰNG	
Chương 6. Đặc điểm của sản phẩm và sản xuất xây dựng	93
6.1. Một số khái niệm cơ bản	94
6.2. Vai trò của ngành công nghiệp xây dựng trong nền kinh tế quốc dân	94
6.3. Những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của sản phẩm xây dựng	95

6.4. Những đặc điểm kinh tế - kỹ thuật của sản xuất xây dựng	96
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	98
Chương 7. Quản lý Nhà nước đối với ngành xây dựng	99
7.1. Khái niệm và bản chất của quản lý Nhà nước về kinh tế	100
7.1.1. Sự cần thiết khách quan của quản lý Nhà nước về kinh tế	100
7.1.2. Khái niệm, bản chất của quản lý Nhà nước về kinh tế	100
7.1.3. Một số điểm phân biệt giữa quản lý Nhà nước về kinh tế và quản trị kinh doanh của doanh nghiệp	101
7.2. Quản lý Nhà nước đối với ngành xây dựng	101
7.2.1. Những đặc điểm của ngành xây dựng đòi hỏi phải tăng cường vai trò quản lý của Nhà nước	101
7.2.2. Mô hình quản lý Nhà nước đối với ngành xây dựng	102
7.2.3. Mục đích, yêu cầu và nguyên tắc cơ bản của quản lý Nhà nước về xây dựng	102
7.2.4. Nội dung quản lý Nhà nước về xây dựng	104
7.2.5. Các công cụ và phương pháp quản lý Nhà nước đối với xây dựng	104
7.2.6. Tổ chức bộ máy quản lý hành chính Nhà nước trong xây dựng	107
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	108
Chương 8. Đầu tư và hiệu quả đầu tư xây dựng	109
8.1. Khái niệm, vai trò, phân loại hoạt động đầu tư	110
8.1.1. Khái niệm đầu tư	110
8.1.2. Vai trò của đầu tư	110
8.1.3. Phân loại các hoạt động đầu tư	111
8.2. Quá trình đầu tư	112
8.2.1. Quá trình đầu tư theo góc độ quản lý vĩ mô của Nhà nước	112
8.2.2. Quá trình đầu tư ở các doanh nghiệp	112
8.3. Hiệu quả đầu tư	116
8.3.1. Khái niệm, phân loại hiệu quả	116
8.3.2. Tiêu chuẩn cơ bản của hiệu quả	117
8.3.3. Các nguyên tắc xác định hiệu quả	119
8.3.4. Các hiệu quả cơ bản của một dự án đầu tư xây dựng giao thông	119
8.4. Phương pháp xác định các chỉ tiêu hiệu quả	120
8.4.1. Giá trị của tiền tệ theo thời gian	120
8.4.2. Xác định các chỉ tiêu hiệu quả và đánh giá dự án	124
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	132
<i>Bài tập</i>	133
Chương 9. Khảo sát và thiết kế trong xây dựng	135
9.1. Khảo sát trong xây dựng	136
9.1.1. Mục đích của công tác khảo sát xây dựng	136
9.1.2. Yêu cầu đối với khảo sát xây dựng	138
9.1.3. Nội dung cơ bản của công tác khảo sát xây dựng công trình giao thông	138
9.2. Thiết kế trong xây dựng	150
9.2.1. Khái niệm và ý nghĩa của công tác thiết kế	150
9.2.2. Tổ chức công tác thiết kế công trình xây dựng	152
9.2.3. Nội dung của các hồ sơ thiết kế	153
9.2.4. Trình duyệt và thẩm định thiết kế	158

<i>Câu hỏi ôn tập</i>	159
-----------------------	-----

Chương 10. Định mức, đơn giá và dự toán trong xây dựng	161
10.1. Định mức kinh tế - kỹ thuật trong xây dựng	162
10.1.1. Khái niệm, vai trò và phân loại định mức kinh tế - kỹ thuật trong xây dựng	162
10.1.2. Định mức dự toán xây dựng công trình	164
10.1.3. Hướng dẫn tra cứu định mức dự toán	165
10.2. Đơn giá xây dựng công trình	168
10.2.1. Khái niệm, phân loại đơn giá xây dựng	168
10.2.2. Nội dung chi phí trong đơn giá xây dựng	170
10.2.3. Hướng dẫn sử dụng các tập đơn giá xây dựng hiện hành	171
10.3. Giá dự toán và việc hình thành giá trong xây dựng	173
10.3.1. Nguyên tắc và đặc điểm của việc hình thành giá trong xây dựng .	173
10.3.2. Các loại giá dự toán của công trình xây dựng và phương pháp lập.	174

Câu hỏi ôn tập

PHẦN BA

MỘT SỐ VẤN ĐỀ VỀ TỔ CHỨC QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP XÂY DỰNG

Chương 11. Tổ chức và quản lý doanh nghiệp	183
11.1. Tổng quan về doanh nghiệp	184
11.1.1. Quá trình hình thành doanh nghiệp	184
11.1.2. Khái niệm, vai trò và các đặc trưng của doanh nghiệp	184
11.1.3. Những vấn đề kinh tế cơ bản của doanh nghiệp	186
11.2. Các loại hình doanh nghiệp chủ yếu hiện nay ở Việt nam	187
11.2.1. Hợp tác xã	188
11.2.2. Công ty Nhà nước	189
11.2.3. Các doanh nghiệp chịu sự điều chỉnh của Luật doanh nghiệp	189
11.3. Tổ chức quản lý các loại hình doanh nghiệp	191
11.3.1. Tổ chức, quản lý các công ty và Tổng công ty Nhà nước	191
11.3.2. Tổ chức, quản lý công ty và doanh nghiệp tư nhân	199
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	202

Chương 12. Tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp xây dựng	203
12.1. Khái niệm, ý nghĩa, nguyên tắc tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp	204
12.1.1. Khái niệm, ý nghĩa của tổ chức sản xuất	204
12.1.2. Các nhân tố ảnh hưởng đến tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp	204
12.1.3. Các nguyên tắc tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp	206
12.2. Tổ chức các quá trình sản xuất xây dựng	207
12.2.1. Phân loại các quá trình sản xuất xây dựng	207
12.2.2. Nội dung tổ chức một quá trình sản xuất xây dựng	208
12.2.3. Tổ chức thực hiện một quá trình riêng biệt	209
12.2.4. Tổ chức sản xuất xây dựng một hạng mục công trình, công trình hay một gói thầu xây lắp	209
12.2.5. Tổ chức sản xuất xây dựng theo năm niên lịch	211
12.2.6. Điều độ sản xuất (quản lý tác nghiệp) trong doanh nghiệp xây dựng	212
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	213

Chương 13. Quản lý lao động, tiền lương trong doanh nghiệp xây dựng	215
13.1. Quản lý lao động trong doanh nghiệp xây dựng	216
13.1.1. Khái niệm, ý nghĩa, mục đích của tổ chức quản lý lao động trong xây dựng	216
13.1.2. Phân loại lao động và cơ cấu lao động trong doanh nghiệp xây dựng	217
13.1.3. Tổ chức lao động khoa học	218
13.1.4. Tổ chức bộ máy quản lý lao động và nhiệm vụ quản lý lao động	220
13.2. Năng suất lao động trong xây dựng	221
13.2.1. Khái niệm năng suất lao động và tăng năng suất lao động	221
13.2.2. Hệ thống chỉ tiêu năng suất lao động trong xây dựng	222
13.2.3. Các nhân tố và biện pháp tăng năng suất lao động	224
13.3. Tiền lương và tổ chức tiền lương trong doanh nghiệp xây dựng	225
13.3.1. Khái niệm, nguyên tắc tổ chức tiền lương trong xây dựng	225
13.3.2. Hệ thống thang lương, bảng lương của Nhà nước	226
13.3.3. Các hình thức trả lương trong doanh nghiệp	228
13.3.4. Các khoản phụ cấp lương và quỹ tiền lương trong doanh nghiệp xây dựng	234
13.3.5. Tiền thưởng trong doanh nghiệp xây dựng	235
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	236
Chương 14. Tài sản và vốn của doanh nghiệp xây dựng	237
14.1. Tài sản và vốn của doanh nghiệp xây dựng	238
14.2. Tài sản và vốn cố định	239
14.2.1. Phân loại tài sản cố định	239
14.2.2. Quản lý vốn - tài sản cố định	241
14.3. Tài sản và vốn lưu động	251
14.3.1. Thành phần của tài sản lưu động	251
14.3.2. Quản lý vốn - tài sản lưu động	252
<i>Câu hỏi ôn tập</i>	255
<i>Bài tập</i>	256
Tài liệu tham khảo	257