**QUY TRÌNH**

**QUẢN LÝ KHAI THÁC TÀU HÀNG KHÔ/TÀU DẦU**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **BIÊN SOẠN** | **KIỂM TRA** | **TỔNG GIÁM ĐỐC**  **PHÊ DUYỆT** |
|  |  |  |
| **Nguyễn Thị Minh Ngọc** | **Nguyễn Ngọc Ánh** | **Nguyễn Cảnh Tĩnh** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Phiên bản** | **Trang** | **Nội dung sửa đổi** |
|  |  | Xây dựng lần đầu |
|  |  |  |
|  |  |  |

**I. Mục tiêu**

Xây dựng một quy trình khung quy định về cách thức tổ chức và trình tự các bước thực hiện đối với hoạt động khai thác tàu hàng khô/tàu dầu, kết hợp chính sách chăm sóc khách hàng với mục tiêu lấy khách hàng làm trung tâm; đảm bảo khai thác tàu hiệu quả và phục vụ tốt nhu cầu vận chuyển của khách hàng; đáp ứng yêu cầu “một hệ thống” theo chuẩn chung của Tổng Công ty Hàng hải Việt Nam (VIMC).

**II. Đối tượng áp dụng**

Áp dụng đối với các Doanh nghiệp thành viên thuộc khối Vận tải biển của VIMC.

**III. Tài liệu tham khảo**

* Bộ Luật Hàng hải năm 2015.
* Bộ Luật Dân sự năm 2015.
* Luật Thương mại năm 2005.
* Các quy phạm đăng kiểm tàu biển.
* Các công ước quốc tế của Tổ chức hàng hải quốc tế (IMO) và các tổ chức liên quan.

**IV. Chú thích**

**1. Giải thích thuật ngữ**

|  |  |
| --- | --- |
| **Cụm từ viết tắt** | **Giải thích** |
| BM | Biểu mẫu |
| PKT | Phòng/Bộ phận khai thác tàu hàng khô/tàu dầu |
| BGĐ | Ban Giám đốc (Tổng giám đốc/Giám đốc hoặc PGĐ/GĐ phụ trách kinh doanh Khai thác tàu/Người được ủy quyền) |
| CMNV | Phòng Chuyên môn nghiệp vụ khác |
| ONSUB RECAP | Bản xác nhận nội dung thỏa thuận sau khi đàm phán |
| OPEN | Thời gian tàu kết thúc chuyến đi/hợp đồng cũ, sẵn sàng cho chuyến mới. |
| CHECKLIST | Danh mục công việc cần thực hiện |
| RACI | Ma trận RACI là một kỹ thuật nhằm làm rõ các công việc, trách nhiệm, quyền hạn của các cá nhân hoặc đơn vị, viết tắt của các chữ:  + R = Responsible: Đơn vị/Cá nhân chịu trách nhiệm tổ chức thực hiện công việc.  + A = Accountable: Đơn vị/Cá nhân trực tiếp thực hiện thẩm quyền quyết định/phê duyệt.  + C = Consulted: Đơn vị/Cá nhân được lấy ý kiến tham mưu.  + I = Informed: Đơn vị/Cá nhân được cung cấp thông tin khi có quyết định/phê duyệt. |

**2. Giải thích lưu đồ**

Bắt đầu/Kết thúc

Các bước xử lý

Kết nối các

bước xử lý

Điều kiện rẽ nhánh

Tài liệu đính kèm

Quy trình tiếp nối

**V. Nội dung Quy trình**

**1. Sơ đồ Quy trình**

*MÃ QT: PCQTRR-01*



**2. Diễn giải các bước**

| **Bước thực hiện** | **Mô tả** | **Đối tượng thực hiện** |
| --- | --- | --- |
| **Bước 1:**  **Chào tàu** | Căn cứ thời gian dự kiến kết thúc chuyến hàng/hợp đồng, PKT tiến hành chào tàu cụ thể như sau:  1. Xác định tàu cần chào, địa điểm và thời gian tàu open (kết thúc chuyến hàng/hợp đồng).  2. Xây dựng Đơn chào tàu bao gồm các thông tin cơ bản sau: thông số kỹ thuật tàu, địa điểm, thời gian tàu open và gửi đến các đối tác.  Vẫn theo các phương pháp kinh doanh cũ:  Giờ yêu cầu ntn?  Trunglq định hướng ra những dự án lớn như chiến lược năng lượng, phát triển nhập than, BDS, sắt thép ... dựa theo dữ liệu đó, cán bộ dự án đi trực tiếp làm việc, nghiên cứu nhu cầu kh, hoạt động người ta, từ đó, phải tập trung vào chiến lược tcy,  SOP này có gì gắn vào chiến lược chuỗi hay chưa?  SOP quy trình phát triển kinh doanh chuỗi  Viết từ đầu cho nó, rõ hơn - > tham chiếu tới Sales & Marketing SOP  HOặc SOP phát triển thị trường  SOP kết hợp kinh doanh chung các tàu trong hệ thống VIMC  Chào chung được không? Có mâu thuẫn không?  **Chào công khai trên 1 nền tảng chung của VIMC được không?**  **Các hoạt động kinh doanh đến tiền? Bán dịch vụ sao cho minh bạch?**  **Đảm bảo tính công khai, minh bạch**  **Phải đảm bảo 1 hệ thống, chào công khai được không? Chào chung? Kết nối với nhau được không?**  **Thể hiện được tinh thần 1 hệ thống, liên kết với các DN khác để có thể chia sẻ thông tin nhiều hơn,**  **(VD: chào là chào toàn thể các DNTV chứ không chỉ riêng của đơn vị, chia sẻ thông tin khách hàn**  **Bước 10: cuối năm phải tổng hợp các hợp đồng để chốt data cuối năm, không được hạch toán sang năm sau** | PKT |
| **Bước 2:**  **Chọn lọc và đề xuất Đơn hàng/Đơn thuê tàu** | 1. Sau khi gửi Đơn chào tàu, PKT tiếp nhận các Đơn hàng/Đơn thuê tàu từ các đối tác.  2. Chọn lọc các Đơn hàng/Đơn thuê tàu phù hợp với tàu.  3. Lập bảng tính các chỉ tiêu kinh tế của các phương án được chọn (theo Biểu mẫu BM01-ĐGTCĐ).  4. Trên cơ sở các Đơn hàng/Đơn thuê tàu phù hợp đề xuất phương án tối ưu (tối thiểu 2 phương án). Phương án cần xem xét, đánh giá trên các mặt: khả năng thanh toán, uy tín của khách hàng, xem xét tiêu chí ưu tiên đối với khách hàng lớn, truyền thống, điều kiện hành hải, đặc thù thời tiết, khả năng xếp/dỡ tại cảng, các luật lệ và tình hình kinh tế chính trị tại cảng xếp/dỡ, sự phù hợp với các kế hoạch khác (nếu có) như: sửa chữa, thay thuyền viên, khả năng tìm kiếm cơ hội hàng hóa cho chuyến tiếp theo… | PKT |
| **Bước 3:**  **Phê duyệt phương án** | BGĐ xem xét phê duyệt phương án tối ưu để tiến hành đàm phán. | BGĐ |
| **Bước 4:**  **Đàm phán hợp đồng** | 1. Tiếp tục đàm phán trên cơ sở phương án được phê duyệt.  2. Lập bản xác nhận nội dung thỏa thuận sau khi đàm phán (ONSUB RECAP). | PKT |
| **Bước 5:**  **Ký kết hợp đồng** | 1. Soạn thảo Hợp đồng.  2. Tiến hành ký Hợp đồng. | - PKT  - BGĐ |
| **Bước 6:**  **Triển khai thực hiện hợp đồng** | PKT đóng vai trò là đầu mối:  1. Thông báo các bộ phận liên quan  2. Tổ chức triển khai thực hiện hợp đồng, thông báo, phối hợp với các phòng ban liên quan để hỗ trợ tàu trong quá trình thực hiện hợp đồng theo checklist (theo Biểu mẫu BM04-DRY, BM05-TANKER). Những công việc vượt quá thẩm quyền phải báo cáo BGĐ để có chỉ đạo kịp thời. | * PKT, TÀU, CMNV * BGĐ |
| **Bước 7:**  **Giải quyết khiếu nại và thu hồi công nợ** | Sau khi kết thúc thời gian thực hiện hợp đồng, lập bảng tổng hợp các khiếu nại phát sinh, công nợ tồn đọng và giải quyết trong thời gian sớm nhất. | PKT |
| **Bước 8:**  **Lấy ý kiến khách hàng** | Lấy ý kiến phản hồi về dịch vụ đã cung cấp bao gồm các nội dung chính sau: an toàn hàng hóa, chất lượng dịch vụ, tình trạng tàu, thái độ hợp tác của cán bộ trên bờ, thuyền viên…và thực hiện chính sách chăm sóc khách hàng với mục tiêu lấy khách hàng làm trung tâm. | PKT |
| **Bước 9:**  **Đánh giá hiệu quả hợp đồng** | Lập Bảng tính hiệu quả hợp đồng theo mẫu (BM02-ĐGHQCĐ/BM03-ĐGHQĐH) so sánh với bảng tính ban đầu, trong đó nêu đầy đủ, rõ ràng những nguyên nhân dẫn đến các số liệu/kết quả chênh lệch so với Bảng tính toán dự kiến ban đầu. | * PKT, CMNV * BGĐ |
| **Bước 10:**  **Quyết toán hợp đồng và Lưu hồ sơ** | Quyết toán hợp đồng sau khi giải quyết hết các khiếu nại, khiếu kiện.  Lưu hồ sơ bằng bản cứng/phần mềm. | * PKT, CMNV * BGĐ |

**VI. Ma trận trách nhiệm RACI & KPI quy trình**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bước thực hiện** | | **PKT** | **Phòng CMNV** | **TÀU** | **BGĐ** | **KPI** |
| **TT** | **Hành động** |
| B1 | 1. Xác định tàu cần chào, địa điểm và thời gian tàu open (kết thúc chuyến hàng/hợp đồng). | R |  |  |  | 3h sau khi có dự kiến tàu open |
| 2. Xây dựng Đơn chào tàu bao gồm các thông tin cơ bản sau: thông số kỹ thuật tàu, địa điểm, thời gian tàu open… và gửi đến các đối tác. | R |  |  | I |
| B2 | 1. Sau khi gửi Đơn chào tàu, PKT tiếp nhận các Đơn hàng/Đơn thuê tàu từ các đối tác. | R |  | I |  | T |
| 2. Chọn lọc các Đơn hàng/Đơn thuê tàu phù hợp với tàu. | R |  |  |  |
| 3. Lập bảng tính các chỉ tiêu kinh tế của các phương án được chọn (theo Biểu mẫu BM01-ĐGTCĐ). | R | C | I | A | Tối đa 12h sau khi chọn lọc được đơn hàng phù hợp |
| 4. Trên cơ sở các Đơn hàng/Đơn thuê tàu phù hợp đề xuất phương án tối ưu | R |  |  |  | T |
| B3 | BGĐ xem xét phê duyệt phương án tối ưu để tiến hành đàm phán. | I |  |  | R | au k Tối đa 3h sau khi nhận được đề xuất. |
| B4 | 1. Tiếp tục đàm phán trên cơ sở phương án được phê duyệt. | R | C | C | I | TT T |
| 2. Lập bản xác nhận nội dung thỏa thuận sau khi đàm phán (ONSUB RECAP). | R |  |  | I |
| B5 | 1. Soạn thảo Hợp đồng.  2. Tiến hành ký Hợp đồng. | R |  |  | A | Sau khi giao dịch thành công:  - Đối với Người thuê tàu trong nước: trong vòng 2 ngày.  - Đối với Người thuê tàu nước ngoài: T |
| B6 | 1. Thông báo các bộ phận liên quan | R | I | I |  | Trong vòng 12h sau khi giao dịch thành công. |
| 2. Tổ chức triển khai thực hiện hợp đồng, thông báo, phối hợp với các phòng ban liên quan để hỗ trợ tàu trong quá trình thực hiện hợp đồng theo checklist (theo Biểu mẫu BM04-DRY, BM05-TANKER). Những công việc vượt quá thẩm quyền phải báo cáo BGĐ để có chỉ đạo kịp thời. | T |
| B7 | Sau khi kết thúc thời gian thực hiện hợp đồng, lập bảng tổng hợp các khiếu nại phát sinh, công nợ tồn đọng và giải quyết trong thời gian sớm nhất. | R | C | C | I | Trong vòng 7 ngày sau khi kết thúc thời gian thực hiện hợp đồng |
| B8 | Lấy ý kiến phản hồi về dịch vụ đã cung cấp bao gồm các nội dung chính sau: an toàn hàng hóa, giá thành dịch vụ, thời gian giao hàng, tình trạng tàu, thái độ phục vụ…và thực hiện chính sách chăm sóc khách hàng với mục tiêu lấy khách hàng làm trung tâm. | R |  |  | I | Trong vòng 7 ngày sau khi kết thúc thời gian thực hiện hợp đồng |
| B9 | Lập Bảng tính hiệu quả hợp đồng theo mẫu (BM02-ĐGHQCĐ/BM03-ĐGHQĐH) so sánh với bảng tính ban đầu, trong đó nêu đầy đủ, rõ ràng những nguyên nhân dẫn đến các số liệu/kết quả chênh lệch so với Bảng tính toán dự kiến ban đầu. | R | C |  | A | Trong vòng 15 ngày sau khi kết thúc thời gian thực hiện hợp đồng. |
| B10 | Quyết toán hợp đồng và lưu hồ sơ | R |  |  | A | Thực hiện quyết toán trong vòng 7 ngày sau khi giải quyết hết các khiếu kiện, khiếu nại với các bên liên quan. |

*T: là thời gian thực tế tuỳ theo tính chất công việc.*

VII. Rủi ro và kiểm soát

| **Bước thực hiện** | | **Mối nguy** | **Rủi ro** | **Kiểm soát** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***TT*** | ***Nội dung*** |
| B1 | Chào tàu | * Đơn chào tàu chưa được chào rộng rãi cho các đối tác quan tâm. * Đơn chào tàu có sai sót về thông tin, không được cập nhật kịp thời. | Bỏ lỡ đơn hàng tiềm năng. | * Đơn chào tàu lập đúng theo mẫu với đầy đủ thông tin và gửi rộng rãi tới các đối tác quan tâm. * Đơn chào tàu cần soát xét và đảm bảo tính chính xác và được cập nhật kịp thời cho các đối tác. |
| B2 | Chọn lọc và đề xuất Đơn hàng/Đơn thuê tàu | * Không rà soát hết tất cả các Đơn hàng/Đơn thuê tàu. * Tính toán sai hiệu quả hợp đồng do sai sót trong quá trình lập bảng tính. * Dữ liệu tính toán đầu vào chưa được đầy đủ, xác thực. | * Bỏ sót hợp đồng có hiệu quả tốt hơn. * Lựa chọn đơn hàng không hiệu quả. * Kết quả tính toán chưa chuẩn xác. | * Trước khi chốt Đơn hàng/Đơn thuê tàu phải kiểm tra, rà soát kỹ đảm bảo tất cả các Đơn hàng/Đơn thuê tàu đều đã được xem xét. * Rà soát, kiểm tra kỹ kết quả bảng tính các chỉ tiêu kinh tế trước khi trình phê duyệt. * Sử dụng ngân hàng dữ liệu (về thời gian chuyến, chi phí đầu vào phù hợp) hoặc báo giá mới nhất từ bên cung cấp dịch vụ về các chi phí đầu vào. |
| B3 | Phê duyệt phương án | * Phê duyệt chậm | * Bỏ lỡ hợp đồng/chuyến hàng hiệu quả. | * PKT đôn đốc kịp thời. |
| B4 | Đàm phán hợp đồng | * Kỹ năng giao dịch đàm phán chưa hiệu quả. * Lập bản xác nhận nội dung thỏa thuận sau đàm phán không chính xác, rõ ràng. | * Thoả thuận những điều khoản không có lợi cho công ty. * Gây thiệt hại hoặc bất lợi cho Công ty. | * Đào tạo, nâng cao kỹ năng giao dịch đàm phán. Báo cáo ngay lãnh đạo cấp trên để có chỉ đạo, hỗ trợ về đàm phán, giao dịch đối với những điều khoản hợp đồng quan trọng. * Lập bản xác nhận nội dung thỏa thuận sau đàm phán rõ ràng, đầy đủ. |
| B5 | Ký kết hợp đồng | Nội dung hợp đồng không đúng với nội dung đã đàm phán tại bản xác nhận nội dung thỏa thuận sau đàm phán (onsub recap). | Có thể gây thiệt hại hoặc bất lợi cho Công ty. | Rà soát kỹ các điều khoản trong dự thảo hợp đồng và các nội dung đã thỏa thuận trong bảng xác nhận nội dung sau đàm phán trước khi trình ký. |
| B6 | Triển khai thực hiện hợp đồng | * Thông tin và sự phối hợp trong nội bộ chưa chặt chẽ và kịp thời. * Trong quá trình thực hiện phát sinh các tình huống, sự cố ảnh hưởng tới quyền lợi của chủ tàu. | * Giảm hiệu quả của hợp đồng. * Gian lận thương mại. * Phương án lựa chọn có rủi ro về an toàn tại cảng xếp dỡ hoặc đường hành trình. * Rủi ro về hàng hóa. * Rủi ro về giao hàng. * Rủi ro của Đại lý chỉ định * Rủi ro hacker email. * Rủi ro khi chuyển/nhận tiền. | * Phối hợp chặt chẽ giữa các phòng ban liên quan trong quá trình triển khai thực hiện hợp đồng. * Tham vấn hội bảo hiểm. * Mua bảo hiểm bổ sung. * Đánh giá Người thuê tàu/ Đại lý sau mỗi chuyến để tổng hợp, lên danh sách các đại lý. * Liên lạc trước khi chuyển tiền bằng các hình thức khác email. * Quy định rõ tài khoản Chủ tàu trên hợp đồng. * Hợp đồng hoặc thỏa thuận dịch vụ nên có điều khoản cam kết các bên tham gia không nằm trong danh sách cấm vận và miễn trừ trách nhiệm của một bên nếu bên kia vi phạm cam kết này. |
| B7 | Giải quyết khiếu nại và thu hồi công nợ. | * Kỹ năng giao dịch đàm phán, giải quyết khiếu nại và thu hồi công nợ chưa hiệu quả. * Lập bảng tổng hợp các khiếu nại phát sinh và công nợ không đầy đủ, chính xác. | * Việc giải quyết khiếu nại và thu hồi công nợ chậm gây tồn đọng công nợ kéo dài. * Gây thiệt hại cho Công ty. | * Đào tạo, nâng cao kỹ năng giao dịch đàm phán, giải quyết khiếu nại, thu hồi công nợ. * Rà soát kỹ các khiếu nại, phát sinh, công nợ; đôn đốc thu đòi công nợ. * Báo cáo ngay lãnh đạo cấp trên để có sự chỉ đạo, hỗ trợ giải quyết khiếu nại, công nợ tồn đọng lâu ngày. |
| B8 | Lấy ý kiến khách hàng | * Không lấy ý kiến khách hàng rộng rãi * Khách hàng không gửi phản hồi * Các phản hồi vượt quá khả năng đáp ứng (tuổi tàu, kỹ thuật hiện đại…) | - Không có thông tin để tiếp tục cải tiến.  - Ảnh hưởng tới mối quan hệ với khách hàng.  - Gặp khó khăn trong việc ký kết các hợp đồng tiếp theo. | - Phân loại/nhóm khách hàng và cử cán bộ chuyên trách chăm sóc từng loại/nhóm khách hàng.  - Có phản hồi kịp thời nhằm giải tỏa bức xúc của khách hàng.  - Có chính sách chăm sóc với các khách hàng đặc biệt. |
| B9 | Đánh giá hiệu quả hợp đồng | Lập bảng tính hiệu quả không chính xác, đầy đủ, không nêu được nguyên nhân dẫn đến kết quả chênh lệch so với bản tính toán dự kiến. | * Đánh giá không đúng hiệu quả thực tế của chuyến. * Chưa nhận diện đầy đủ các nguyên nhân khách quan/chủ quan ảnh hưởng tới hiệu quả hợp đồng để xác định trách nhiệm của các bộ phận liên quan cũng như rút kinh nghiệm cho các hợp đồng tiếp theo. | * Đối với các hợp đồng có hiệu quả kém hơn so với dự kiến ban đầu, Ban Lãnh đạo và các bộ phận liên quan họp rà soát, đánh giá chính xác kết quả và nguyên nhân cũng như bài học kinh nghiệm. * Xây dựng ngân hàng dữ liệu về cảng phí, thời gian làm hàng, hàng trình hoặc tham khảo (qua đại lý hoặc đối tác, đơn vị bạn đã từng thực hiện công việc tương tự). |
| B10 | Quyết toán hợp đồng và Lưu hồ sơ | * Không bám sát dẫn tới việc kéo dài thời gian quyết toán hợp đồng. * Lưu nhầm, thiếu hoặc làm thất lạc hồ sơ. | * Thời gian quyết toán hợp đồng kéo dài, chậm kết thúc hồ sơ. * Không có cơ sở để tra cứu hồ sơ khi cần thiết. | * Tích cực đôn đốc người thuê tàu và các bên liên quan, phân công trách nhiệm cho các bộ phận/cá nhân thực hiện. * Tuân thủ đúng quy trình kiểm soát tài liệu của Công ty. * Tạo bản sao lưu (bản mềm) của bộ chứng từ gốc trước khi thực hiện luân chuyển chứng từ. |

VIII. Hồ sơ lưu:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **TT** | **Tên hồ sơ lưu** | **Người lưu** | **Nơi lưu** | **Thời gian lưu** |
| 1 | Bảng đánh giá hiệu quả trước chuyến (đối với tàu chuyến) | Cán bộ được phân công | PKT | Theo quy định về lưu trữ hồ sơ và quy định của từng doanh nghiệp |
| 2 | Phê duyệt đề xuất phương án | Cán bộ được phân công | PKT |
| 3 | Bản xác nhận nội dung thỏa thuận sau khi đàm phán (ONSUB RECAP) | Cán bộ được phân công | PKT |
| 4 | Hóa đơn tiền thuê tàu | Cán bộ được phân công | PKT |
| 5 | Xác báo nhận tiền | Cán bộ được phân công | PKT |
| 6 | Các email giao dịch | Cán bộ được phân công | PKT |
| 7 | Quyết toán hợp đồng | Cán bộ được phân công | PKT |
| 8 | Đánh giá hiệu quả chuyến đi/Đánh giá hiệu quả định hạn | Cán bộ được phân công | PKT |
| 9 | Hợp đồng, B/Ls gốc | Cán bộ được phân công | PKT |
| 10 | Check list | Cán bộ được phân công | PKT |

**IX. Biểu mẫu (để tham khảo)**:

| **TT** | **Tên biểu mẫu** | **Mã hiệu** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Bảng đánh giá hiệu quả trước chuyến đi | BM01-ĐGTCĐ |
| 2 | Bảng đánh giá hiệu quả chuyến đi | BM02-ĐGHQCĐ |
| 3 | Bảng đánh giá hiệu quả hợp đồng định hạn | BM03-ĐGHQĐH |
| 4 | Check list tàu hàng khô | BM04-DRY |
| 5 | Check list tàu dầu | BM05-TANKER |