

**MÔN HỌC: QUẢN LÝ DỰ ÁN CÔNG NGHỆ THÔNG TIN**

# **Ch.11 – QUẢN LÝ MUA SẮM DỰ ÁN**

**ThS. Tạ Việt Phương**  
phuongtv@uit.edu.vn

# Nội dung

1. Tổng quan
2. Quy trình quản lý mua sắm dự án

# 1. TỔNG QUAN

# Mua sắm

- **Mua hàng** là quan hệ trao đổi giữa người mua và người bán về giá trị hàng hoá thông qua quan hệ thanh toán tiền hàng, là quá trình chuyển hóa vốn từ giá trị tiền tệ sang giá trị hàng hoá. Đây cũng là giai đoạn đầu của quá trình lưu chuyển hàng hóa của mỗi doanh nghiệp.

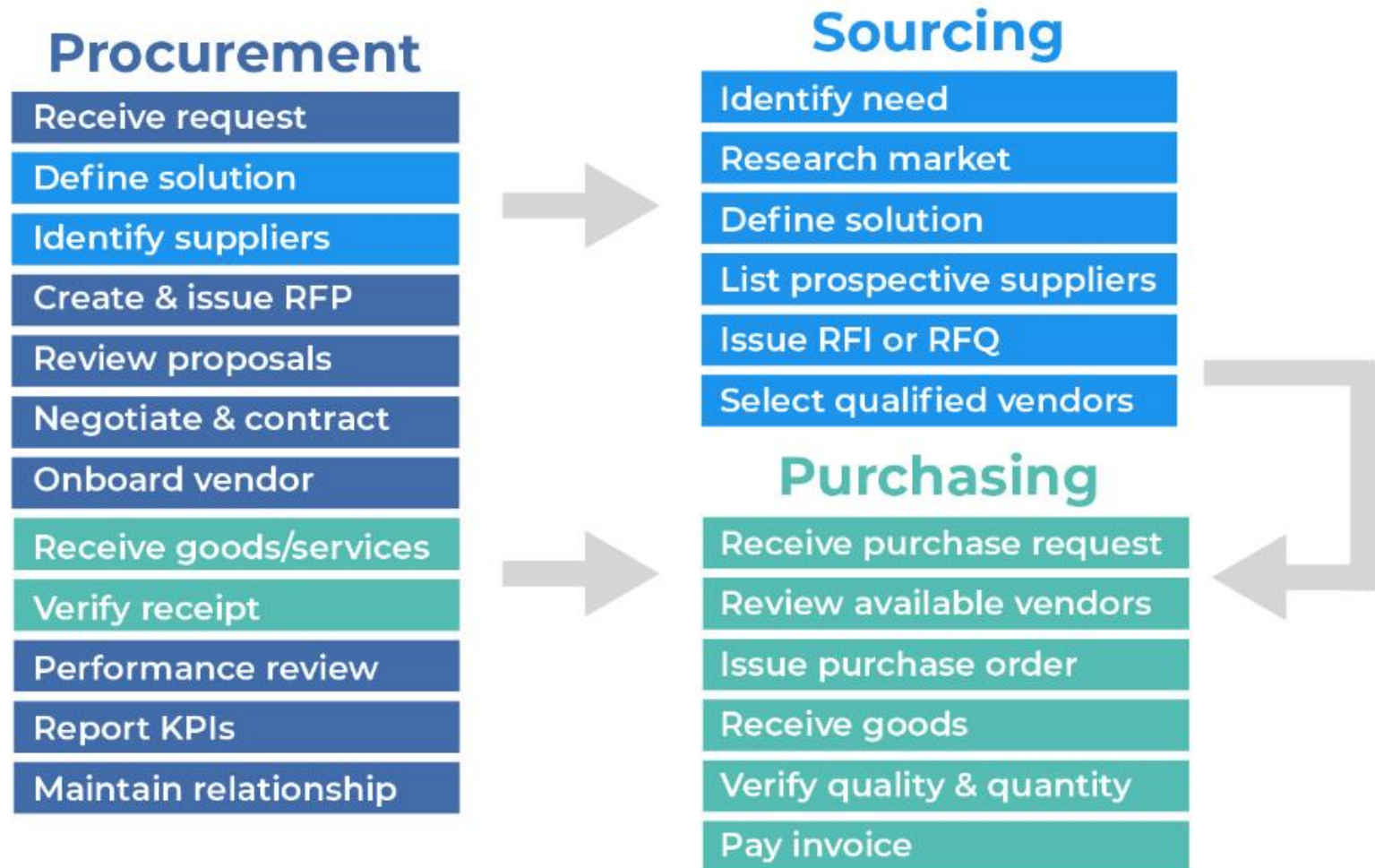
# Procurement, Purchasing, Sourcing

- **Sourcing:** các khâu đầu tiên trong chuỗi Procurement, Sourcing đề cập đến những hoạt động đầu vào bao gồm tìm kiếm và đánh giá hiệu quả nhà cung ứng để tiến tới thoả thuận.
- **Purchasing:** Là một “tập hợp con” của Procurement, thuật ngữ Purchasing thường được sử dụng với tầng ngữ nghĩa hẹp hơn. Purchasing đơn giản là hoạt động thuần túy mua một loại hàng hoá và dịch vụ nào đó, nhận hàng và thanh toán – do đó Purchasing giới hạn trong chức năng giao dịch là chủ yếu.

# Procurement, Purchasing, Sourcing

- **Procurement:** Quá trình lập kế hoạch, xây dựng chiến lược mua hàng và duy trì hoạt động mua hàng. Đối tượng có thể là các nguyên vật liệu hoặc dịch vụ cần cho quá trình sản xuất thành phẩm, hoặc trang thiết bị phục vụ cho quá trình sản xuất, hoặc là những hàng hoá hoặc dịch vụ cần thiết để duy trì hoạt động của công ty. Bao gồm các hoạt động:
  - Lên kế hoạch mua hàng (Planning),
  - Tìm kiếm nguồn hàng (Sourcing),
  - Lựa chọn nhà cung cấp (Supplier Selection),
  - Đàm phán về giá và các điều khoản (Negotiation),
  - Ký kết hợp đồng và Chuyển giao (Transaction and Contract management),
  - Đo lường hiệu quả của nhà cung ứng (Supplier Performance Management),
  - và Duy trì tính ổn định của việc cung ứng (Supplier Sustainability Issues).

# Procurement, Purchasing, Sourcing



# Quản lý mua sắm dự án

- **Project Procurement Management:** Quản lý mua sắm (có trường hợp gọi là Quản lý đấu thầu) dự án
- Quản lý mua sắm bao gồm các quy trình cần thiết để mua hoặc có được sản phẩm, dịch vụ, kết quả cần thiết từ bên ngoài nhóm dự án
- Quy trình mua sắm dự án bao gồm các quy trình quản lý và kiểm soát cần thiết để phát triển và quản trị sự thỏa thuận như là hợp đồng, đơn đặt hàng (PO), bản ghi nhớ (MOAs), hoặc hợp đồng mức độ dịch vụ (SLAs).
  - PO: Purchase Order
  - MOAs: Memorandum of agreements
  - SLAs: Service Level Agreement



# Quản lý mua sắm dự án

- Những nhân sự có thẩm quyền để mua sắm hàng hóa hoặc dịch vụ cần thiết cho dự án có thể là các thành viên của nhóm dự án, ban quản lý, hoặc là phòng mua hàng trong tổ chức
- Thanh tra và kiểm toán theo yêu cầu của người mua và người bán theo quy định trong hợp đồng mua sắm có thể được thực hiện trong quá trình thực hiện dự án để xác minh sự tuân thủ trong quá trình làm việc

# Pháp lý

- Một số quy định pháp lý cho Dự án đầu tư phát triển sử dụng vốn nhà nước của cơ quan nhà nước, tổ chức chính trị, tổ chức chính trị - xã hội, tổ chức chính trị xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội - nghề nghiệp, tổ chức xã hội, đơn vị thuộc lực lượng vũ trang nhân dân, đơn vị sự nghiệp công lập; Dự án đầu tư phát triển của doanh nghiệp nhà nước;...
- Luật Đấu thầu 2013
- Nghị định 63/2014/NĐ-CP hướng dẫn Luật Đấu thầu về lựa chọn nhà thầu;
- Nghị định 30/2015/NĐ-CP hướng dẫn Luật Đấu thầu về lựa chọn nhà đầu tư; ...

## **2. QUY TRÌNH QUẢN LÝ MUA SẮM DỰ ÁN**

# Quy trình quản lý mua sắm dự án

Theo **PMBOK 6**: có 3 quy trình

- Plan Procurement Management: Lập kế hoạch quản lý mua sắm
- Conduct Procurements: Tiến hành mua sắm
- Control Procurements: Kiểm soát mua sắm

## 2.1 Lập kế hoạch mua sắm

- Kế hoạch mua sắm là quá trình xem xét quyết định mua sắm, xác định các yếu tố:
  - Phương pháp tiếp cận
  - Những người bán tiềm năng.
  - Những nhu cầu của dự án cần phải mua lại các sản phẩm, dịch vụ, hoặc kết quả bên ngoài của tổ chức dự án.

# 2.1 Lập kế hoạch mua sắm

## Plan Procurement Management

### Inputs

- .1 Project charter
- .2 Business documents
  - Business case
  - Benefits management plan
- .3 Project management plan
  - Scope management plan
  - Quality management plan
  - Resource management plan
  - Scope baseline
- .4 Project documents
  - Milestone list
  - Project team assignments
  - Requirements documentation
  - Requirements traceability matrix
  - Resource requirements
  - Risk register
  - Stakeholder register
- .5 Enterprise environmental factors
- .6 Organizational process assets

### Tools & Techniques

- .1 Expert judgment
- .2 Data gathering
  - Market research
- .3 Data analysis
  - Make-or-buy analysis
- .4 Source selection analysis
- .5 Meetings

### Outputs

- .1 Procurement management plan
- .2 Procurement strategy
- .3 Bid documents
- .4 Procurement statement of work
- .5 Source selection criteria
- .6 Make-or-buy decisions
- .7 Independent cost estimates
- .8 Change requests
- .9 Project documents updates
  - Lessons learned register
  - Milestone list
  - Requirements documentation
  - Requirements traceability matrix
  - Risk register
  - Stakeholder register
- .10 Organizational process assets updates

## 2.1 Lập kế hoạch mua sắm

- Phân tích việc tự thực hiện hay mua một dịch vụ hay một sản phẩm cụ thể từ bên ngoài. Thường liên quan tới phân tích tài chính.
- Dựa trên ý kiến của các chuyên gia pháp lý, đưa ra các đề xuất các điều khoản và điều kiện mua sắm

## 2.1 Lập kế hoạch mua sắm

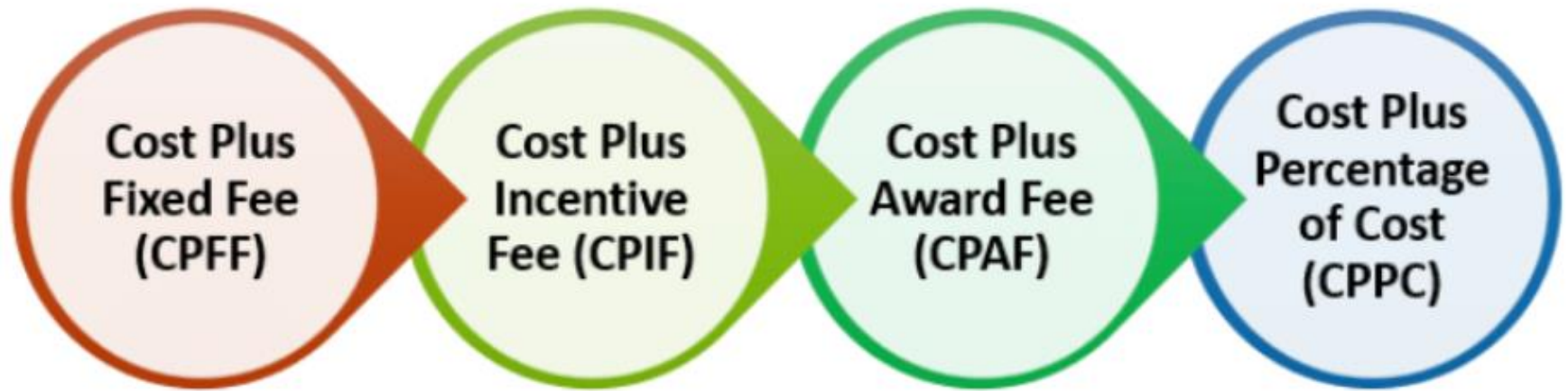
- **Hợp đồng mua sắm:** Các điều khoản, điều kiện cụ thể trong hợp đồng nhằm khắc phục mức độ rủi ro của người mua và người bán. Thiết lập giá cho sản phẩm hoặc dịch vụ được cung cấp:
  - ***Firm Fixed Price Contracts (FFP)*:** giá hàng hóa được thiết lập ngay từ đầu và không đổi.
  - ***Fixed Price Incentive Fee Contracts (FPIF)*:** giá cố định cho người mua và người bán kèm theo một số phí ưu đãi.
  - ***Fixed Price with Economic Price Adjustment Contracts (FP-EPA)*:** Đây là loại hợp đồng dài hạn, giá có thể được điều chỉnh.



## 2.1 Lập kế hoạch mua sắm

- **Hợp đồng hoàn trả (bù trừ) chi phí:** hợp đồng liên quan đến việc thanh toán cho người bán gồm tất cả các chi phí thực tế phát sinh hợp pháp, cộng với một khoản phí đại diện cho lợi nhuận người bán. Ba loại hợp đồng phổ biến:
- Hợp đồng bù trừ chi phí về bản chất là cộng chi phí vốn (cost plus) với chi phí kích lệ nhà thầu (bên B) hoàn thành công việc. Do vậy được chia làm 4 loại:
  - Chi phí cộng với cố định phí (CPFF),
  - Chi phí thêm phí ưu đãi (CPIF),
  - Chi phí cộng với phần thưởng (CPAF)
  - Chi phí cộng phần trăm chi phí (CPPC)

## 2.1 Lập kế hoạch mua sắm



## 2.1 Lập kế hoạch mua sắm

- **Chi phí cộng lệ phí cố định (CPFF=Cost plus fixed fee):**  
Hợp đồng phí cố định cộng với chi phí vốn là một loại hợp đồng cụ thể trong đó nhà thầu được thanh toán cho các chi phí thông thường cho một dự án (gọi là estimated cost), cộng với một khoản phí cố định bổ sung cho các dịch vụ của họ (gọi là fixed fee). Điều này cho phép nhà thầu thu lợi nhuận từ dự án và khích lệ tạo ra công việc năng suất cao.  $CPFF = \text{Estimated Cost} + \text{Fixed Fee}$
- **Chi phí cộng phí ưu đãi (CPIF =Cost plus incentive fee):**  
bên mua trả cho bên bán khoản chi phí thực hiện phù hợp cộng với một khoản lệ phí trước và một khoản tiền thưởng khích lệ.  $CPIF = \text{Target Cost} + \text{Target Fee} + \text{Share Ratio}$

## 2.1 Lập kế hoạch mua sắm

- **Chi phí cộng phần thưởng (CPAF=Cost plus Award fee):**  
Là hợp đồng chi phí cộng với phần thưởng cho thành tích. Hợp đồng này cung cấp một khoản phí bao gồm (a) số tiền cơ bản (có thể bằng 0) được ấn định khi bắt đầu hợp đồng và (b) số tiền thưởng, dựa trên đánh giá công tâm của bên A, đủ để tạo động lực cho việc thực hiện hợp đồng một cách xuất sắc.  $CPAF = \text{Estimated Cost} + \text{Base Fee} (< 3\% \text{ of estimated cost}) + \text{Award Fee Pool}$ .
- **Chi phí + % chi phí (CPPC=Cost plus percentage of cost):**  
bên mua trả cho bên bán khoản chi phí thực hiện phù hợp cộng với một tỷ lệ phần trăm định sẵn dựa trên tổng chi phí. Loại hợp đồng này quy định rằng người mua phải thanh toán tất cả các chi phí dự án mà người bán phải chịu, cộng với một khoản bổ sung để thu lợi nhuận.

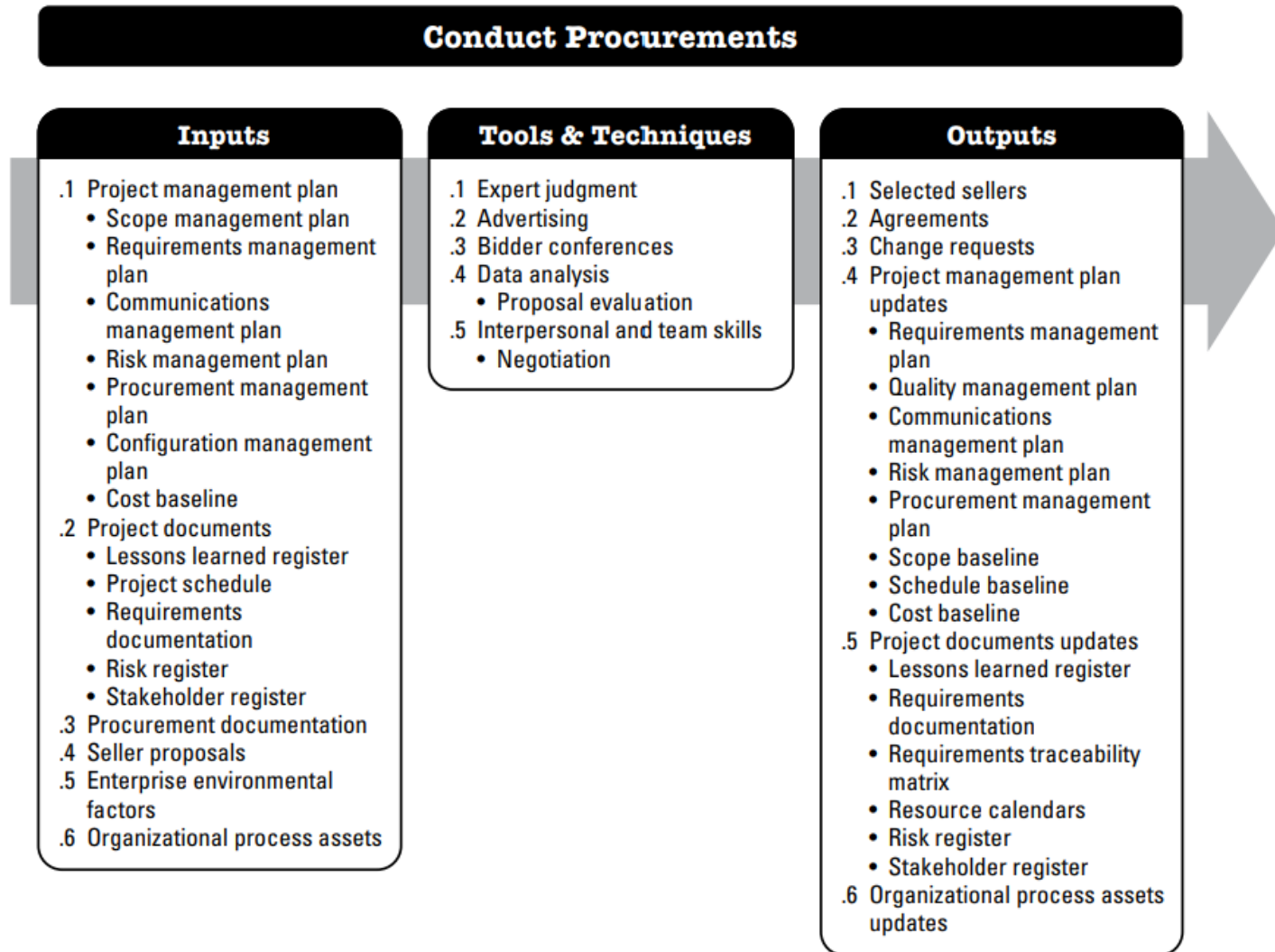
## 2.1 Lập kế hoạch mua sắm

- Kết quả của quy trình lập kế hoạch mua sắm:
  - Hợp đồng mua sắm
  - Bảng kê khai công việc, mô tả chi tiết việc mua sắm, giúp cho những nhà thầu hiểu rõ những yêu cầu của khách hàng
  - Quyết định mua sắm
  - Tài liệu mua sắm

## 2.2 Tiến hành mua sắm

- Tiến hành đấu thầu là quá trình để có được câu trả lời người bán, lựa chọn một người bán, và thực hiện hợp đồng.
- Trong quá trình này, nhóm nghiên cứu sẽ nhận được hồ sơ dự thầu, đưa ra các tiêu chí lựa chọn một hoặc nhiều người bán, những người có đủ điều kiện theo yêu cầu của nhóm dự án.

## 2.2 Tiến hành mua sắm



## 2.2 Tiến hành mua sắm

- **Cách thực hiện:**

- Hội nghị nhà thầu là những cuộc họp với tất cả người bán và người mua tiềm năng trước khi đệ trình một giá thầu.
- Quá trình xem xét đánh giá chính thức sẽ được xác định bởi các chính sách mua sắm của người mua.
- Ý kiến của các chuyên gia: một đội ngũ đánh giá với chuyên môn cao tham gia trong đánh giá các đề nghị người bán.



## 2.2 Tiến hành mua sắm

- **Cách thực hiện:**

- Danh sách người bán tiềm năng có thể được mở rộng bằng cách đặt các quảng cáo trong các ấn phẩm lưu thông chung như báo chí hoặc trong các ấn phẩm thương mại đặc biệt
- Internet có một ảnh hưởng lớn trên hầu hết các dự án mua sắm.
- Đàm phán làm rõ các yêu cầu và các điều khoản khác trong những mua sắm để có thể đạt được thoả thuận trước khi ký hợp đồng.

## 2.2 Tiến hành mua sắm

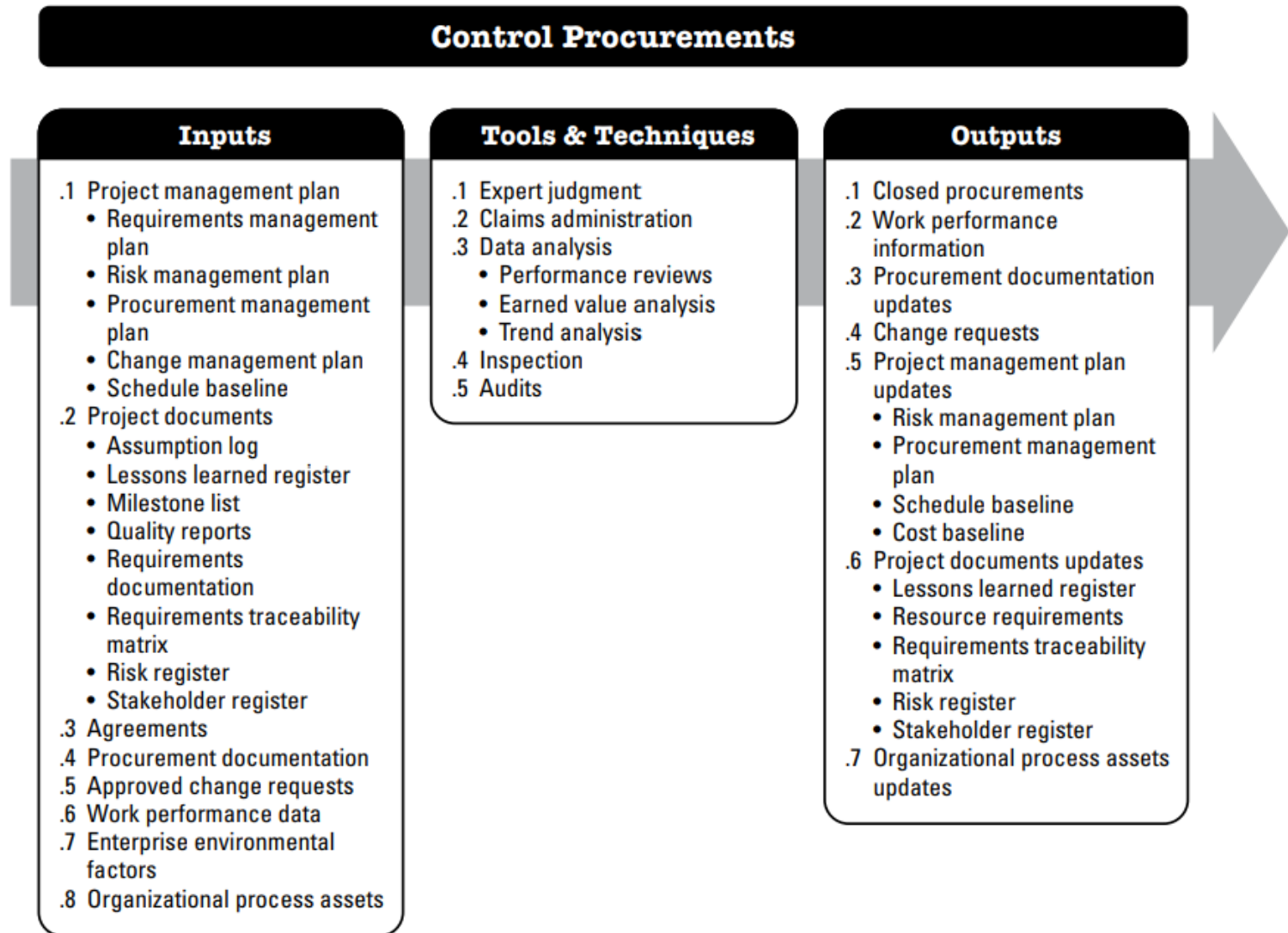
- **Kết quả:**

- Lựa chọn người bán trong một phạm vi cạnh tranh dựa trên kết quả của đề nghị hoặc đánh giá các hồ sơ dự thầu, và đàm phán một hợp đồng dự thảo sẽ trở thành hợp đồng thực tế khi kết quả được đưa ra
- Một hợp đồng mua sắm được trao cho những người bán đã được chọn. Hợp đồng có thể dưới các hình thức đơn đặt hàng đơn giản hoặc một tài liệu.
- Quản lý hợp đồng nhằm đảm bảo sự thực hiện của nhà cung cấp đáp ứng được các yêu cầu giao kèo theo hợp đồng
- Hợp đồng liên quan tới pháp lý, do đó điều quan trọng là những nhà làm hợp đồng phải chịu trách nhiệm pháp lý trong việc lập và quản lý hợp đồng

## 2.3 Kiểm soát mua sắm

- Kiểm soát mua sắm là quá trình quản lý các mối quan hệ mua sắm, giám sát thực hiện hợp đồng và thực hiện các thay đổi và điều chỉnh khi cần thiết.
- Lợi ích chính của quy trình này là nó đảm bảo rằng hiệu suất của cả người bán và người mua đều đáp ứng các yêu cầu của dự án theo các điều khoản của thỏa thuận pháp lý.

## 2.3 Kiểm soát mua sắm



## 2.3 Kiểm soát mua sắm

- **Công cụ thực hiện:**

- Thanh tra và kiểm toán theo yêu cầu của người mua và người bán hỗ trợ theo quy định trong hợp đồng mua sắm có thể được thực hiện trong quá trình thực hiện dự án để xác minh sự tuân thủ trong quá trình làm việc.
- Cung cấp các thông tin về hiệu quả của người bán đạt được các mục tiêu hợp đồng.
- Thanh toán cho người bán thường được xử lý bởi hệ thống thanh toán tài khoản của người mua

## 2.3 Kiểm soát mua sắm

- **Công cụ thực hiện:**

- **Quản lý khiếu nại:** người mua và người bán không thể đạt được một thỏa thuận về bồi thường khi có một sự thay đổi đã xảy ra.
- Hệ thống quản lý hồ sơ được sử dụng bởi người quản lý dự án để quản lý hợp đồng, hồ sơ và tài liệu đấu thầu.

# Q & A

**ThS. Tạ Việt Phương**  
phuongtv@uit.edu.vn