

CHƯƠNG 9: QUẢN LÝ ĐẦU THẦU VÀ HỢP ĐỒNG

Trong nền kinh tế chuyên môn hóa cao độ ngày nay, hiếm có một tổ chức nào đủ năng lực tự mình thực hiện toàn bộ mọi công việc của một dự án lớn từ A đến Z. Thay vào đó, họ phải tìm kiếm nguồn lực từ bên ngoài thông qua quá trình mua sắm và ký kết hợp đồng. Quản lý đầu thầu và hợp đồng là cầu nối pháp lý và thương mại giữa Chủ đầu tư (Bên mua) và Nhà thầu (Bên bán), quyết định trực tiếp đến hiệu quả chi phí và chất lượng đầu vào của dự án. Chương này sẽ phân tích quy trình mua sắm từ giai đoạn lập kế hoạch, tổ chức đấu thầu cho đến việc lựa chọn loại hình hợp đồng phù hợp để quản trị rủi ro.

1. Kế hoạch mua sắm và quản lý đấu thầu

Bản chất của quản lý mua sắm dự án

Quản lý mua sắm dự án (Project Procurement Management) bao gồm các quy trình cần thiết để mua hay sở hữu các sản phẩm, dịch vụ hoặc kết quả từ bên ngoài đội ngũ dự án.

Bước đầu tiên và quan trọng nhất trong quy trình này là phân tích "Tự làm hay Mua ngoài" (Make-or-Buy Analysis). Nhà quản lý dự án phải cân nhắc giữa chi phí, năng lực kiểm soát, bảo mật thông tin và khả năng sẵn có của nguồn lực. Nếu quyết định "Mua ngoài", quy trình đấu thầu sẽ chính thức được kích hoạt. Mục tiêu tối thượng của đấu thầu là tìm được nhà cung cấp có năng lực tốt nhất với chi phí hợp lý nhất, thông qua một quy trình minh bạch, công bằng và cạnh tranh.

Quy trình tổ chức đấu thầu

Đấu thầu không đơn giản là việc gọi điện hỏi giá. Đó là một quy trình pháp lý chặt chẽ bao gồm các bước chính sau:

(1) Lập kế hoạch và Chuẩn bị hồ sơ mời thầu

Đây là giai đoạn quyết định chất lượng của cuộc thầu. Chủ đầu tư phải xác định rõ mình muốn mua cái gì thông qua tài liệu "Phạm vi công việc" (Statement of Work - SOW) hoặc "Điều khoản tham chiếu" (TOR).

Dựa trên đó, Hồ sơ mời thầu (Request for Proposal - RFP hoặc Invitation for Bid - IFB) được soạn thảo. Hồ sơ này phải bao gồm đầy đủ: Yêu cầu kỹ thuật, bản vẽ thiết kế, các điều kiện thương mại, mẫu hợp đồng dự kiến và quan trọng nhất là Tiêu chí đánh giá. Tiêu chí đánh giá cần lượng hóa rõ ràng (thang điểm kỹ thuật, thang điểm giá) để tránh sự tranh cãi hoặc thiên vị sau này.

(2) Mời thầu và Thu nhận hồ sơ

Thông tin mời thầu cần được công bố rộng rãi trên các phương tiện thông tin đại chúng (báo đầu thầu, hệ thống mạng đấu thầu quốc gia) để đảm bảo tính cạnh tranh. Trong giai đoạn này, có thể tổ chức các buổi "Hội nghị tiền đấu thầu" (Bidder Conferences) để giải đáp thắc mắc chung cho tất cả các nhà thầu, đảm bảo mọi bên đều hiểu đúng và đủ về yêu cầu của dự án. Nguyên tắc vàng là: Thông tin cung cấp cho một nhà thầu phải được cung cấp đồng thời cho tất cả các nhà thầu khác.

(3) Xét thầu và Đánh giá (Bid Evaluation)

Đây là bước "đãi cát tìm vàng". Tổ chuyên gia chấm thầu sẽ tiến hành đánh giá hồ sơ dự thầu của các ứng viên dựa trên các tiêu chí đã công bố. Quy trình thường bao gồm 2 bước:

Đánh giá kỹ thuật: Xem xét năng lực kinh nghiệm, giải pháp kỹ thuật, nhân sự, máy móc. Chỉ những nhà thầu vượt qua điểm sàn kỹ thuật mới được đi tiếp vào vòng trong.

Đánh giá tài chính: Mở hồ sơ để xuất tài chính để so sánh giá.

Lưu ý quan trọng: Nhà thầu có "giá thấp nhất" chưa chắc đã là người trúng thầu. Luật đấu thầu và thông lệ quốc tế thường ưu tiên khái niệm "Giá đánh giá thấp nhất" (Lowest Evaluated Price) – tức là giá dự thầu sau khi đã hiệu chỉnh các sai lệch và quy đổi các yếu tố kỹ thuật/tài chính về cùng một mặt bằng so sánh.

(4) Thương thảo và Trao thầu

Sau khi chọn được ứng viên số 1, Chủ đầu tư sẽ mời vào thương thảo hợp đồng. Mục đích không phải để ép giá thêm, mà để rà soát lại các khối lượng, thống nhất các điều kiện làm việc và nhân sự cụ thể. Nếu thương thảo thành công, Quyết định phê duyệt kết quả lựa chọn nhà thầu sẽ được ban hành và Hợp đồng chính thức được ký kết.

2. Quản lý hợp đồng và Phân loại hợp đồng

Hợp đồng dự án là văn bản pháp lý ràng buộc trách nhiệm giữa hai bên. Đối với Giám đốc dự án, hợp đồng chính là "luật chơi" bắt buộc phải tuân thủ. Việc lựa chọn loại hợp đồng nào sẽ quyết định cách thức phân chia rủi ro giữa Chủ đầu tư và Nhà thầu.

Trong quản trị dự án, có 3 nhóm hợp đồng chính, được xếp loại dựa trên mức độ rủi ro:

(1) Hợp đồng trọn gói (Fixed Price / Lump Sum Contract)

Cơ chế hoạt động:

Trong loại hợp đồng này, một tổng giá cố định được thiết lập ngay từ đầu cho một sản phẩm hoặc dịch vụ được xác định rõ ràng. Nhà thầu đồng ý hoàn thành toàn bộ công việc với số tiền đó, bất kể chi phí thực tế họ bỏ ra là bao nhiêu. Ví dụ: Hợp đồng xây dựng một căn nhà chìa khóa trao tay với giá 2 tỷ đồng. Nếu

giá xi măng tăng gấp đôi, nhà thầu phải tự chịu lỗ, chủ nhà vẫn chỉ trả 2 tỷ. Ngược lại, nếu nhà thầu làm khéo và tiết kiệm được vật tư, họ hưởng trọn lợi nhuận đó.

Phân bô rủi ro:

Rủi ro tài chính nằm chủ yếu về phía **Nhà thầu**. Chủ đầu tư an tâm vì biết trước tổng chi phí cần chi trả.

Phạm vi áp dụng:

Loại hợp đồng này chỉ thích hợp khi Phạm vi công việc (Scope) đã được xác định cực kỳ rõ ràng, thiết kế chi tiết đã hoàn thiện.

Nếu phạm vi chưa rõ mà vội ký hợp đồng trọn gói, nhà thầu sẽ buộc phải cộng thêm một khoản "phí dự phòng rủi ro" (contingency) rất lớn vào giá chào thầu để bảo vệ mình, làm giá thành dự án bị đội lên cao.

Ưu điểm và Nhược điểm:

Ưu điểm: Dễ quản lý ngân sách cho chủ đầu tư, tạo động lực mạnh mẽ để nhà thầu tiết kiệm chi phí và quản lý hiệu quả.

Nhược điểm: Nếu có thay đổi thiết kế (Change request), thủ tục điều chỉnh giá rất phức tạp và thường gây tranh chấp. Nhà thầu có xu hướng cắt giảm chất lượng (làm ẩu) để tối đa hóa lợi nhuận nếu giá trọn gói quá thấp.

(2) Hợp đồng theo đơn giá (Unit Price / Time and Materials Contract)

Cơ chế hoạt động:

Đây là loại hợp đồng lai ghép. Giá của từng đơn vị công việc (đơn giá) được cố định, nhưng tổng khối lượng công việc thì để mở (tạm tính). Giá trị thanh toán cuối cùng = Khối lượng thực tế nghiệm thu x Đơn giá đã chốt trong hợp đồng.

Ví dụ: Hợp đồng làm đường. Đơn giá rải nhựa là 200.000 VNĐ/m². Dự kiến làm 10km. Nếu thực tế đo đạc làm 10.5km thì chủ đầu tư trả tiền cho 10.5km.

Phân bổ rủi ro:

Rủi ro được **Chia sẻ**. Nhà thầu chịu rủi ro về giá (ví dụ giá nhựa đường tăng thì đơn giá 200k không đổi, nhà thầu thiệt). Chủ đầu tư chịu rủi ro về khối lượng (nếu khối lượng phát sinh nhiều thì tổng tiền phải trả tăng lên).

Phạm vi áp dụng:

Rất phổ biến trong các dự án xây dựng hạ tầng, nơi khối lượng công việc khó xác định chính xác ngay từ đầu (ví dụ đào đất, không biết dưới đất có đá cứng hay không) nhưng các đầu mục công việc thì đã rõ ràng và lặp lại.

Ưu điểm và Nhược điểm:

Ưu điểm: Có thể bắt đầu dự án nhanh chóng mà không cần chờ thiết kế chi tiết 100%. Công bằng cho cả hai bên về khối lượng thực tế.

Nhược điểm: Chủ đầu tư không biết chính xác tổng giá trị cuối cùng của hợp đồng là bao nhiêu cho đến khi dự án kết thúc. Cần bộ máy giám sát chặt chẽ để đo đạc, nghiệm thu khối lượng hàng ngày, tránh việc nhà thầu khai không khối lượng.

(3) Hợp đồng chi phí cộng phí (Cost-Reimbursable / Cost-Plus Contract)

Cơ chế hoạt động:

Chủ đầu tư cam kết thanh toán (hoàn trả) cho nhà thầu tất cả các Chi phí thực tế hợp lý phát sinh trong quá trình thực hiện công việc, cộng thêm một khoản Phí (Fee) làm lợi nhuận cho nhà thầu.

Công thức: Giá thanh toán = Chi phí thực tế (Cost) + Phí lợi nhuận (Fee).

Các biến thể phổ biến:

CPFF (Cost Plus Fixed Fee): Phí lợi nhuận là con số cố định.

CPIF (Cost Plus Incentive Fee): Phí lợi nhuận có thêm phần thưởng nếu nhà thầu tiết kiệm được chi phí hoặc hoàn thành sớm.

Phân bổ rủi ro:

Rủi ro tài chính nằm chủ yếu về phía **Chủ đầu tư**. Vì chi phí thực tế bao nhiêu chủ đầu tư phải trả bấy nhiêu, nên nếu dự án kéo dài hoặc lãng phí, chủ đầu tư gánh chịu hết. Nhà thầu gần như không có rủi ro lỗ vốn.

Phạm vi áp dụng:

Thường dùng cho các dự án Nghiên cứu và Phát triển (R&D), dự án công nghệ mới hoặc các tình huống khẩn cấp (thiên tai) mà tại thời điểm ký hợp đồng, không ai có thể xác định được phạm vi công việc là gì và tốn bao nhiêu tiền để làm xong. Trong các trường hợp này, không nhà thầu nào dám ký hợp đồng trọn gói.

Ưu điểm và Nhược điểm:

Ưu điểm: Cho phép thực hiện các dự án có độ bất định cao mà các hình thức khác không thể áp dụng.

Nhược điểm: Chủ đầu tư rất khó kiểm soát ngân sách. Nhà thầu không có động lực để tiết kiệm chi phí (vì tiêu càng nhiều thì càng được thanh toán nhiều - trừ khi có cơ chế thưởng phạt Incentive). Đòi hỏi chủ đầu tư phải kiểm toán hóa đơn chứng từ chi phí của nhà thầu rất gắt gao.

3. Quản trị thay đổi và Giải quyết tranh chấp

Một phần không thể thiếu của quản lý hợp đồng là quản lý các thay đổi (Change Management). Trong quá trình thực hiện dự án, việc thay đổi thiết kế, thay đổi phạm vi hay quy cách vật tư là điều thường xuyên xảy ra. Mọi sự thay đổi này đều phải

được văn bản hóa thông qua các "Phụ lục hợp đồng" (Contract Addendum). Nhà quản lý dự án phải đánh giá tác động của thay đổi đối với giá trị hợp đồng và tiến độ trước khi phê duyệt.

Tranh chấp hợp đồng (Claims/Disputes) là điều không mong muốn nhưng cần chuẩn bị trước. Các tranh chấp thường nảy sinh do sự hiểu khác nhau về phạm vi công việc, chất lượng nghiệm thu hoặc trách nhiệm khi có rủi ro xảy ra.

Quy trình giải quyết tranh chấp thường đi theo trình tự: Thương lượng trực tiếp -> Hòa giải qua bên thứ ba -> Trọng tài kinh tế -> Tòa án. Một hợp đồng tốt là hợp đồng quy định rõ ràng cơ chế giải quyết tranh chấp ngay từ đầu để hạn chế việc phải đưa nhau ra tòa, gây thiệt hại cho cả hai bên và đình trệ dự án.

Tóm lại, quản lý đầu thầu và hợp đồng đòi hỏi Giám đốc dự án không chỉ có kiến thức kỹ thuật mà còn phải am hiểu về pháp lý và thương mại. Việc lựa chọn đúng nhà thầu và đúng loại hợp đồng là bước đi chiến lược, đặt nền móng vững chắc cho sự thành công của dự án về mặt chi phí và chất lượng.