

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

-----o0o-----

HỒ SƠ YÊU CẦU

GÓI THẦU: THUÊ TƯ VẤN TÁI CẤU TRÚC CÔNG TY PTSC THANH HÓA

Bên mời thầu: Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hoá

Thanh Hóa, ngày 06 tháng 03 năm 2026

Đại diện Bên mời thầu



GIÁM ĐỐC

PHẠM HÙNG PHƯƠNG

PH

MỤC LỤC

TỪ NGỮ VIẾT TẮT	3
GIỚI THIỆU	4
A. CHỈ DẪN ĐỐI VỚI NHÀ THẦU	5
B. CÁC BIỂU MẪU	7
PHỤ LỤC 01: THÔNG TIN GÓI THẦU VÀ TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ HSĐX	16
PHỤ LỤC 02: PHẠM VI CÔNG VIỆC VÀ SẢN PHẨM BÀN GIAO	22

TỪ NGỮ VIẾT TẮT

PTSC TH	Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hoá
HDQT	Hội đồng quản trị
BGD	Ban Giám đốc
BCĐ	Ban Chỉ đạo
HSYC	Hồ sơ yêu cầu
HSĐX	Hồ sơ đề xuất
VNĐ	Đông Việt Nam
HĐ	Hợp đồng
B/H	Chứng nhận bảo hành
SXKD	Sản xuất kinh doanh
JD	Mô tả công việc
KPI	Chỉ số hiệu suất cốt lõi
CCTC	Cơ cấu tổ chức
SĐTC	Sơ đồ tổ chức
CNNV	Chức năng nhiệm vụ
HTQT	Hệ thống quản trị
CCVH	Cơ chế vận hành
PCPQ	Phân cấp phân quyền
R&D	Nghiên cứu và phát triển

GIỚI THIỆU

Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa (“PTSC Thanh Hóa”, “Công ty”) trân trọng kính mời các đơn vị tư vấn có năng lực và kinh nghiệm gửi hồ sơ đề xuất cung cấp dịch vụ tư vấn tái cấu trúc tổng thể mô hình tổ chức và hệ thống quản trị của Công ty.

Trong bối cảnh ngành năng lượng và công nghiệp đang có nhiều thay đổi, cùng với định hướng mở rộng hoạt động của PTSC Thanh Hóa trong các lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật cơ khí dầu khí, vận hành bảo dưỡng (O&M), căn cứ cảng và Logistics, Tàu dịch vụ và các dịch vụ hỗ trợ cho các dự án năng lượng - công nghiệp, Công ty có nhu cầu rà soát và hoàn thiện mô hình tổ chức cũng như hệ thống quản trị nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới.

Dự án được triển khai nhằm:

- Nâng cao hiệu quả quản trị và năng lực vận hành của PTSC Thanh Hóa thông qua việc rà soát và cải thiện mô hình quản lý hiện tại;
- Đánh giá và tối ưu mô hình tổ chức theo hướng tinh gọn, rõ chức năng và phù hợp với định hướng phát triển của Công ty trong giai đoạn tới;
- Hoàn thiện hệ thống chức năng, nhiệm vụ và cơ chế phân quyền quản trị, đảm bảo sự rõ ràng về trách nhiệm, thẩm quyền và tăng cường hiệu quả phối hợp giữa các đơn vị;
- Tăng cường nền tảng quản trị doanh nghiệp nhằm hỗ trợ PTSC Thanh Hóa phát triển bền vững, nâng cao năng lực cạnh tranh và sẵn sàng cho việc mở rộng hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ kỹ thuật, công nghiệp và năng lượng

A. CHỈ DẪN ĐỐI VỚI NHÀ THẦU

Mục 1. Nội dung gói thầu

Bên mời thầu mời NHÀ THẦU tham gia chào hàng cạnh tranh gói thầu chi tiết như quy định tại Phụ lục 01 HSYC này.

Mục 2. Phạm vi cung cấp

Chi tiết như quy định tại Phụ lục 02 HSYC này.

Mục 3. Nội dung của HSDX

3.1. HSDX do NHÀ THẦU chuẩn bị bao gồm các nội dung sau:

- Đơn chào hàng theo Mẫu số 1;
- Biểu giá chào theo Mẫu số 2;
- Giá chào phải bao gồm toàn bộ chi phí để thực hiện gói thầu;
- Tất cả các nội dung trong hồ sơ đề xuất phải bằng tiếng Việt;
- Đồng tiền chào giá: đồng Việt Nam (VNĐ);
- Giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp, hoặc Giấy chứng nhận đầu tư được cấp theo quy định của pháp luật hoặc Quyết định thành lập đối với các tổ chức không có đăng ký doanh nghiệp;
 - Thỏa thuận liên danh nếu là NHÀ THẦU liên danh theo Mẫu số 3;
 - Tài liệu chứng minh tư cách hợp lệ của người ký Đơn chào hàng, của NHÀ THẦU và tài liệu chứng minh năng lực và kinh nghiệm của NHÀ THẦU;
 - NHÀ THẦU chỉ được phép đề xuất một (01) Thư giảm giá (nếu có), gửi kèm HSDX;
- Các tài liệu kỹ thuật gắn liền với Phạm vi công việc tại Phụ lục 02, HSYC:
 - + Phương pháp luận và cách tiếp cận triển khai: Mô tả chi tiết phương pháp hoàn thiện mô hình và cơ cấu tổ chức, xây dựng mô tả chức năng công việc phù hợp với hoạt động và xây dựng cơ chế phân quyền, ma trận phân quyền quản trị.
 - + Phương pháp quản lý dự án: Kế hoạch dự án, Phương pháp quản lý, cơ chế báo cáo tiến độ và kiểm soát chất lượng dự án
 - + Sản phẩm bàn giao và tài liệu khác liên quan đến dự án (nếu có).

3.2. Tư cách hợp lệ của NHÀ THẦU:

NHÀ THẦU là tổ chức có tư cách hợp lệ khi đáp ứng các điều kiện sau đây:

- Có giấy chứng nhận đăng ký doanh nghiệp, quyết định thành lập hoặc tài liệu có giá trị tương đương do cơ quan có thẩm quyền cấp;
- Hạch toán tài chính độc lập;
- Không đang trong quá trình giải thể; không bị kết luận đang lâm vào tình trạng phá sản hoặc nợ không có khả năng chi trả theo quy định của pháp luật;
- Không đang trong thời gian bị cấm tham dự thầu theo quy định của pháp luật về đấu thầu;

- Bảo đảm cạnh tranh trong đấu thầu theo quy định:
 - NHÀ THẦU tham dự thầu với các NHÀ THẦU tư vấn lập, thẩm tra: dự toán, hồ sơ mời thầu, hồ sơ yêu cầu, đánh giá hồ sơ dự thầu, hồ sơ đề xuất, kết quả lựa chọn NHÀ THẦU của gói thầu đó không được có cổ phần hoặc phần vốn góp của nhau trên 20%;
 - Các NHÀ THẦU cùng tham dự thầu trong một gói thầu đối với đấu thầu hạn chế không được có cổ phần hoặc vốn góp trên 20% của nhau;
 - NHÀ THẦU tư vấn giám sát thực hiện hợp đồng với NHÀ THẦU thực hiện hợp đồng, nhà thầu tư vấn kiểm định gói thầu đó không được có cổ phần hoặc phần vốn góp của nhau; không cùng bị một tổ chức, cá nhân khác sở hữu cổ phần hoặc phần vốn góp trên 20%.

Mục 4. Chuẩn bị và nộp HSDX

- Thời gian và địa điểm nộp HSDX: như quy định tại Phụ lục 01 HSYC;
- HSDX của NHÀ THẦU gửi đến sau thời điểm hết hạn nộp HSDX và/hoặc sai địa điểm theo quy định tại Phụ lục 01 HSYC các thông tin gói thầu là không hợp lệ và bị loại.

Mục 5. Đánh giá HSDX

Các tiêu chí đánh giá HSDX được quy định như tại Phụ lục 01 HSYC.

Mục 6. Giải quyết kiến nghị trong đấu thầu

Khi thấy quyền và lợi ích hợp pháp của mình bị ảnh hưởng, NHÀ THẦU có quyền gửi đơn kiến nghị về các vấn đề trong quá trình lựa chọn NHÀ THẦU, kết quả lựa chọn NHÀ THẦU đến Bên mời thầu theo địa chỉ sau đây:

Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hoá

Số 268 Trần Nhật Duật, phường Trúc Lâm, tỉnh Thanh Hóa, Việt Nam.

Hotline: 02373.900.333

B. CÁC BIỂU MẪU

Mẫu số 01

ĐƠN CHÀO HÀNG

_____, ngày ____ tháng ____ năm ____

Kính gửi: Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hoá

(sau đây gọi là Bên mời thầu)

Sau khi nghiên cứu HSYC và văn bản sửa đổi HSYC (nếu có) số ____ [Ghi số, ngày của văn bản sửa đổi, nếu có] mà chúng tôi đã nhận được, chúng tôi, ____ [Ghi tên NHÀ THẦU], cam kết thực hiện gói thầu ____ [Ghi tên gói thầu] theo đúng yêu cầu của HSYC với tổng số tiền là _____ [Ghi giá trị bằng số, bằng chữ và đồng tiền] ⁽²⁾ cùng với Biểu giá kèm theo.

Thời gian thực hiện Hợp đồng là ____ [Ghi thời gian để thực hiện xong tất cả nội dung công việc theo yêu cầu của HSYC] ⁽³⁾.

Chúng tôi cam kết:

- + Thực hiện biện pháp bảo đảm thực hiện Hợp đồng với giá trị bằng **05% (Năm phần trăm)** giá trị Hợp đồng nếu trúng thầu.
- + Thực hiện dịch vụ đúng với yêu cầu và tiêu chuẩn của PTSC Thanh Hóa.
- + Cung cấp dịch vụ theo đúng yêu cầu các điều khoản được thỏa thuận trong Hợp đồng.
- + Những thông tin kê khai trong hồ sơ đề xuất là trung thực. Các tài liệu trong hồ sơ là hoàn toàn đúng sự thật. Trường hợp có tài liệu không đúng sự thật, giả mạo thì NHÀ THẦU sẽ bị loại khỏi gói thầu này và không được dự thầu các gói thầu tiếp theo của PTSC Thanh Hóa trong thời gian theo quy định của PTSC Thanh Hóa.
- + Cam kết tuân thủ đầy đủ tiến độ thực hiện theo HSYC và Hợp đồng; trong trường hợp chậm tiến độ do lỗi của NHÀ THẦU, NHÀ THẦU chấp nhận áp dụng các chế tài theo quy định của Hợp đồng.

HSDX này có hiệu lực trong thời gian ____ ngày [Ghi số ngày], kể từ ngày ____ tháng ____ năm ____ [Ghi ngày có thời điểm hết hạn nộp hồ sơ đề xuất].

Đại diện hợp pháp của NHÀ THẦU ⁽¹⁾

[Ghi tên, chức danh, ký tên và đóng dấu]

Ghi chú:

(1) Trường hợp đại diện theo pháp luật của NHÀ THẦU ủy quyền cho cấp dưới ký đơn chào hàng thì phải gửi kèm theo Giấy ủy quyền. Trường hợp tại Điều lệ công ty, Quyết định thành lập chi nhánh hoặc tại các tài liệu khác liên quan có phân công trách nhiệm cho cấp dưới ký đơn chào hàng thì phải gửi kèm theo bản chụp các văn bản, tài liệu.

(2) Giá chào ghi trong đơn chào hàng phải cụ thể, cố định bằng số, bằng chữ và phải phù hợp, logic với tổng giá chào hàng ghi trong biểu giá, không đề xuất các giá chào khác nhau hoặc có kèm theo điều kiện gây bất lợi cho Bên mời thầu.

(3) Thời gian thực hiện Hợp đồng nêu trong đơn chào hàng phải phù hợp với đề xuất về kỹ thuật và yêu cầu về thời gian giao hàng nêu tại **Phụ lục 1 HSYC**.

BIỂU GIÁ CHÀO

_____, ngày ____ tháng ____ năm ____

Danh mục dịch vụ	Mô tả dịch vụ	Đơn vị tính	Khối lượng	Đơn giá	Thành tiền (Cột 4x5)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Hoạt động 1					A1
Hoạt động 2					A2
Hoạt động n	...				An
Tổng cộng giá dự thầu (Đã bao gồm tất cả các loại thuế và phí liên quan)					$A=A1+A2+...+An$

Đại diện hợp pháp của NHÀ THẦU ⁽¹⁾

[Ghi tên, chức danh, ký tên và đóng dấu]

Ghi chú:

- (1) Các cột (1), (2), (3), (4): Bên dự thầu ghi phù hợp với các nội dung công việc theo quy định tại Phụ lục 02 - Phạm vi cung cấp.
- (2) Các cột (5), (6): do NHÀ THẦU chào. NHÀ THẦU ghi đơn giá dự thầu và thành tiền của từng công việc cụ thể. NHÀ THẦU phải tính toán và phân bổ các chi phí về thuế, phí, lệ phí (nếu có) vào trong giá dự thầu.
- (3) Báo giá cần bao gồm phí tư vấn cho từng hạng mục công việc, tổng chi phí dự án, tiến độ và hồ sơ thanh toán.
- (4) Chi phí chào giá cần bao gồm đầy đủ thuế VAT, chi phí đi lại và lưu trú, các chi phí khác (nếu có thì cần liệt kê rõ).

THỎA THUẬN LIÊN DANH ⁽¹⁾

_____, ngày ____ tháng ____ năm ____

Gói thầu: _____ [ghi tên gói thầu]

Căn cứ hồ sơ yêu cầu gói thầu _____ [ghi tên gói thầu] ngày ____ tháng ____ năm ____ [ngày được ghi trên HSYC];

Chúng tôi, đại diện cho các bên ký thỏa thuận liên danh, gồm có:

Tên thành viên liên danh _____ [ghi tên từng thành viên liên danh]

Đại diện là ông/bà: _____

Chức vụ: _____

Địa chỉ: _____

Điện thoại: _____

Fax: _____

Tài khoản: _____

Mã số thuế: _____

Giấy Ủy quyền số ____ ngày ____ tháng ____ năm ____ (trường hợp được ủy quyền).

Các Bên (sau đây gọi là thành viên) thống nhất ký kết thỏa thuận liên danh với các nội dung sau:

Điều 1. Nguyên tắc chung

1. Các thành viên tự nguyện hình thành liên danh để tham dự thầu gói thầu _____ [ghi tên gói thầu].

2. Các thành viên thống nhất tên gọi của liên danh cho mọi giao dịch liên quan đến gói thầu này là: _____ [ghi tên của liên danh theo thỏa thuận].

3. Các thành viên cam kết không thành viên nào được tự ý tham gia độc lập hoặc liên danh với thành viên khác để tham gia gói thầu này. Trường hợp trúng thầu, không thành viên nào có quyền từ chối thực hiện các trách nhiệm và nghĩa vụ đã quy định trong Hợp đồng. Trường hợp thành viên của liên danh từ chối hoàn thành trách nhiệm riêng của mình như đã thỏa thuận thì thành viên đó bị xử lý như sau:

- Bồi thường thiệt hại cho các Bên trong liên danh;
- Bồi thường thiệt hại cho Chủ đầu tư theo quy định nêu trong Hợp đồng;
- Hình thức xử lý khác _____ [ghi rõ hình thức xử lý khác].

Điều 2. Phân công trách nhiệm

Các thành viên thống nhất phân công trách nhiệm để thực hiện gói thầu _____ [ghi tên gói thầu] đối với từng thành viên như sau:

1. Thành viên đứng đầu liên danh:

Các Bên nhất trí ủy quyền cho _____ [ghi tên một bên] làm thành viên đứng đầu liên danh, đại diện cho liên danh trong những phần việc sau⁽³⁾:

[- Ký đơn dự thầu;

Handwritten mark

- Ký các văn bản, tài liệu để giao dịch với Bên mời thầu trong quá trình tham dự thầu, kể cả văn bản đề nghị làm rõ HSYC và văn bản giải trình, làm rõ HSĐX hoặc văn bản đề nghị rút HSĐX, sửa đổi, thay thế HSĐX;
- Thực hiện bảo đảm dự thầu cho cả liên danh;
- Tham gia quá trình thương thảo, hoàn thiện Hợp đồng;
- Ký đơn kiến nghị trong trường hợp NHÀ THẦU có kiến nghị;
- Các công việc khác trừ việc ký kết Hợp đồng ____ [ghi rõ nội dung các công việc khác (nếu có)].

2. Các thành viên trong liên danh thỏa thuận phân công trách nhiệm thực hiện công việc theo bảng dưới đây ⁽⁴⁾:

STT	Tên	Nội dung công việc đảm nhận	Tỷ lệ % so với tổng giá dự thầu
1	Tên thành viên đứng đầu liên danh	- ____ - ____	- ____ % - ____ %
2	Tên thành viên thứ 2	- ____ - ____	- ____ % - ____ %
...
Tổng cộng		Toàn bộ công việc của gói thầu	100%

Điều 3. Hiệu lực của thỏa thuận liên danh

1. Thỏa thuận liên danh có hiệu lực kể từ ngày ký.
2. Thỏa thuận liên danh chấm dứt hiệu lực trong các trường hợp sau:
 - Các Bên hoàn thành trách nhiệm, nghĩa vụ của mình và tiến hành thanh lý Hợp đồng;
 - Các Bên cùng thỏa thuận chấm dứt;
 - NHÀ THẦU liên danh không trúng thầu;
 - Hủy thầu gói thầu ____ [ghi tên gói thầu] theo thông báo của Bên mời thầu.

Thỏa thuận liên danh được lập thành ____ bản, mỗi Bên giữ ____ bản, các bản thỏa thuận có giá trị pháp lý như nhau.

ĐẠI DIỆN HỢP PHÁP CỦA THÀNH VIÊN ĐỨNG ĐẦU LIÊN DANH

[ghi tên, chức danh, ký tên và đóng dấu]

ĐẠI DIỆN HỢP PHÁP CỦA THÀNH VIÊN LIÊN DANH

[ghi tên từng thành viên, chức danh, ký tên và đóng dấu]

Ghi chú:

(1) Căn cứ quy mô, tính chất của gói thầu, nội dung thỏa thuận liên danh theo mẫu này có thể được sửa đổi bổ sung cho phù hợp. Trường hợp gói thầu chia thành nhiều phần độc lập thì trong thỏa thuận liên danh phải nêu rõ tên, số hiệu của các phần mà NHÀ THẦU liên danh tham dự thầu, trong đó nêu rõ trách nhiệm chung và trách nhiệm riêng của từng thành viên liên danh đối với phần tham dự thầu.

- (2) Cập nhật các văn bản quy phạm pháp luật theo quy định hiện hành.
- (3) Phạm vi ủy quyền bao gồm một hoặc nhiều công việc nêu trên.
- (4) NHÀ THẦU phải ghi rõ nội dung công việc cụ thể và ước tính giá trị tương ứng mà từng thành viên trong liên danh sẽ thực hiện, trách nhiệm chung, trách nhiệm của từng thành viên, kể cả thành viên đứng đầu liên danh.

HỢP ĐỒNG KHÔNG HOÀN THÀNH TRONG QUÁ KHỨ ⁽¹⁾

Tên NHÀ THẦU: _____

Ngày: _____

Tên thành viên của NHÀ THẦU liên danh (nếu có): _____

<p>Các Hợp đồng không hoàn thành trong quá khứ theo quy định tại Điểm 2.2, Tiểu Mục 2, Mục 1, Phụ lục 01 HSYC - Đánh giá về năng lực kinh nghiệm.</p>			
<p><input type="checkbox"/> Không có Hợp đồng nào đã ký nhưng không thực hiện kể từ ngày 01 tháng 01 năm__ [<i>ghi năm</i>] theo quy định tại tiêu chí đánh giá (1) trong Bảng đánh giá về năng lực kinh nghiệm tại Điểm 2.2, Tiểu Mục 2, Mục 1, Phụ lục 01 HSYC.</p>			
<p><input type="checkbox"/> Có Hợp đồng đã ký nhưng không hoàn thành tính từ ngày 01 tháng 01 năm__ [<i>ghi năm</i>] theo quy định tại tiêu chí đánh giá (1) trong Bảng đánh giá về năng lực kinh nghiệm tại Điểm 2.2, Tiểu Mục 2, Mục 1, Phụ lục 01 HSYC.</p>			
Năm	Phần việc Hợp đồng không hoàn thành	Mô tả Hợp đồng	Tổng giá trị Hợp đồng (giá trị hiện tại, đơn vị tiền tệ, tỷ giá hối đoái, giá trị tương đương bằng VND)
		<p>Mô tả Hợp đồng: Tên Chủ đầu tư: Địa chỉ: Nguyên nhân không hoàn thành Hợp đồng:</p>	

Ghi chú:

(1) NHÀ THẦU phải kê khai chính xác, trung thực các Hợp đồng không hoàn thành trong quá khứ; nếu PTSC Thanh Hóa phát hiện bất cứ nhà thầu nào có Hợp đồng không hoàn thành trong quá khứ mà không kê khai thì được coi là hành vi “gian lận” và HSDX sẽ bị loại.

Trường hợp NHÀ THẦU liên danh thì từng thành viên của NHÀ THẦU liên danh phải kê khai theo Mẫu này.

TÌNH HÌNH TÀI CHÍNH CỦA NHÀ THẦU ⁽¹⁾

Tên NHÀ THẦU: _____

Ngày: _____

Tên thành viên của NHÀ THẦU liên danh (nếu có): _____

Năm tài chính của NHÀ THẦU từ ngày ____ tháng ____ đến ngày ____ tháng ____		
Số liệu tài chính cho 03 năm gần nhất ⁽²⁾ [VND]		
Năm 1: _____	Năm 2: _____	Năm 3: _____

Thông tin từ Bảng cân đối kế toán

Tổng tài sản			
Tổng nợ			
Giá trị tài sản ròng			
Tài sản ngắn hạn			
Nợ ngắn hạn			
Vốn lưu động			

Thông tin từ Báo cáo kết quả kinh doanh

Tổng doanh thu			
Doanh thu bình quân hàng năm từ hoạt động sản xuất kinh doanh ⁽³⁾			
Lợi nhuận trước thuế			
Lợi nhuận sau thuế			

Đính kèm là bản sao các báo cáo tài chính (các bảng cân đối kế toán bao gồm tất cả thuyết minh có liên quan, và các báo cáo kết quả kinh doanh) cho các năm gần nhất như yêu cầu tại HSYC này, tuân thủ các điều kiện sau:

1. Phản ánh tình hình tài chính của NHÀ THẦU hoặc thành viên liên danh (nếu là NHÀ THẦU liên danh) mà không phải tình hình tài chính của một chủ thể liên kết như công ty mẹ hoặc công ty con hoặc công ty liên kết với NHÀ THẦU hoặc thành viên liên danh.
2. Các báo cáo tài chính phải hoàn chỉnh, đầy đủ nội dung theo quy định.
3. Các báo cáo tài chính phải tương ứng với các kỳ kế toán đã hoàn thành. Kèm theo là bản chụp được chứng thực một trong các tài liệu sau đây:
 - Biên bản kiểm tra quyết toán thuế;
 - Tờ khai tự quyết toán thuế (thuế giá trị gia tăng và thuế thu nhập doanh nghiệp) có xác nhận của cơ quan thuế về thời điểm đã nộp tờ khai;
 - Tài liệu chứng minh việc NHÀ THẦU đã kê khai quyết toán thuế điện tử;

- Văn bản xác nhận của cơ quan quản lý thuế (xác nhận số nộp cả năm) về việc thực hiện nghĩa vụ nộp thuế;
- Báo cáo kiểm toán (nếu có);
- Các tài liệu khác.

Ghi chú:

- (1) Trường hợp nhà thầu liên danh thì từng thành viên của NHÀ THẦU liên danh phải kê khai theo Mẫu này.
- (2) Để xác định doanh thu bình quân hàng năm từ hoạt động sản xuất kinh doanh, NHÀ THẦU sẽ chia tổng doanh thu từ hoạt động sản xuất kinh doanh của các năm cho số năm dựa trên thông tin đã được cung cấp.

HỢP ĐỒNG TƯƠNG TỰ DO NHÀ THẦU THỰC HIỆN ⁽¹⁾

____, ngày ____ tháng ____ năm ____

Tên NHÀ THẦU: ____ [ghi tên đầy đủ của NHÀ THẦU]

Thông tin về từng Hợp đồng, mỗi Hợp đồng cần bảo đảm các thông tin sau đây:

Tên và số Hợp đồng	[ghi tên đầy đủ của Hợp đồng, số ký hiệu]		
Ngày ký Hợp đồng	[ghi ngày, tháng, năm]		
Ngày hoàn thành	[ghi ngày, tháng, năm]		
Giá Hợp đồng	[ghi tổng giá Hợp đồng bằng số tiền và đồng tiền đã ký]		Tương đương ____ VND
Trong trường hợp là thành viên trong liên danh, ghi giá trị phần Hợp đồng mà NHÀ THẦU đảm nhiệm	[ghi phần trăm giá Hợp đồng trong tổng giá Hợp đồng]	[ghi số tiền và đồng tiền đã ký]	Tương đương ____ VND
Tên dự án:	[ghi tên đầy đủ của dự án có Hợp đồng đang kê khai]		
Tên Chủ đầu tư:	[ghi tên đầy đủ của Chủ đầu tư trong Hợp đồng đang kê khai]		
Địa chỉ: Điện thoại/fax: E-mail:	[ghi đầy đủ địa chỉ hiện tại của Chủ đầu tư] [ghi số điện thoại, số fax kể cả mã quốc gia, mã vùng, địa chỉ e-mail]		
Mô tả tính chất tương tự theo quy định tại Tiêu chuẩn đánh giá năng lực kinh nghiệm - Phụ lục 01 - HSYC			
1. Loại hàng hóa	[ghi thông tin phù hợp]		
2. Về giá trị	[ghi số tiền bằng VND]		
3. Về quy mô thực hiện	[ghi quy mô theo hợp đồng]		
4. Các đặc tính khác	[ghi các đặc tính khác nếu cần thiết]		

NHÀ THẦU phải gửi kèm theo bản sao y các văn bản, tài liệu liên quan đến các hợp đồng như sau: Hợp đồng, Biên bản nghiệm thu, Hóa đơn.

Ghi chú:

- (1) Trong trường hợp liên danh, từng thành viên trong liên danh kê khai theo Mẫu này.
- (2) NHÀ THẦU chỉ kê khai nội dung tương tự với yêu cầu của gói thầu.

PHỤ LỤC 01: THÔNG TIN GÓI THẦU VÀ TIÊU CHUẨN ĐÁNH GIÁ HSDX

(Đính kèm Hồ sơ yêu cầu gói thầu:

"Thuê tư vấn tái cấu trúc Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa")

I. Các thông tin gói thầu

1. Tên gói thầu: Thuê tư vấn tái cấu trúc Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa.
2. Nguồn vốn: Chi phí sản xuất kinh doanh của Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa.
3. Số lượng HSDX: 01 bản gốc và 01 bản copy.
4. Thời gian hiệu lực của HSDX: 60 ngày kể từ ngày có thời điểm hết hạn nộp HSDX.
5. Hình thức Hợp đồng: Trọn gói.
6. Thời gian thực hiện Hợp đồng: 03 tháng kể từ ngày ký Hợp đồng.
7. Thời hạn bảo hành: Không áp dụng.
8. Thời gian hỗ trợ sau bàn giao sản phẩm tư vấn: 06 tháng kể từ ngày nghiệm thu cuối cùng.
9. Địa điểm thực hiện dịch vụ: Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa (Số 268 Trần Nhật Duật, phường Trúc Lâm, tỉnh Thanh Hóa)/ Tại trụ sở đơn vị cung cấp dịch vụ.
10. Bảo đảm dự thầu: Không áp dụng.
11. Bảo đảm thực hiện Hợp đồng:
 - ✓ Giá trị bảo đảm thực hiện Hợp đồng là: 05% giá trị Hợp đồng;
 - ✓ Hình thức bảo đảm: Bằng thư bảo lãnh của ngân hàng (phải có bản gốc);
 - ✓ Hiệu lực bảo lãnh thực hiện Hợp đồng: Bằng thời gian thực hiện Hợp đồng + 30 ngày.
12. Thỏa thuận liên danh hợp lệ: Được đại diện hợp pháp của từng thành viên liên danh ký tên, đóng dấu. Trong thỏa thuận liên danh phải nêu rõ phần công việc của đơn hàng mà từng thành viên trong liên danh đảm nhận.
13. Gói thầu được chia thành nhiều phần độc lập và cho phép dự thầu theo từng phần: Không áp dụng.
14. Tổ chức khảo sát hiện trường: Không áp dụng.
15. Địa chỉ của Bên mời thầu (sử dụng để nộp HSDX):

Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa
Số 268 Trần Nhật Duật, phường Trúc Lâm, tỉnh Thanh Hóa
Điện thoại: 02373.900.333

Nơi nhận: Phòng Tổ chức Hành chính - Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa.
16. Lộ trình lựa chọn đơn vị tư vấn

Nội dung	Thời gian
Gửi hồ sơ mời thầu tới các đơn vị tư vấn	06/03/2026
Thời hạn tiếp nhận câu hỏi làm rõ	Từ 06/03- 19/03/2026
Thời hạn các đơn vị nộp hồ sơ đề xuất	20/03/2026
Đánh giá phê duyệt kết quả	23/03/2026
Thông báo kết quả lựa chọn	26/03/2026
Đàm phán ký kết hợp đồng	31/03/2026

17. Nhà thầu phụ đặc biệt: Không áp dụng.

18. Địa chỉ của tổ chức, cá nhân thực hiện nhiệm vụ theo dõi, giám sát:

Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa

Số 268 Trần Nhật Duật, phường Trúc Lâm, tỉnh Thanh Hóa

Điện thoại: 02373.900.333

19. Nhà thầu nộp HSDX theo hình thức như sau:

Nộp trực tiếp:

Nhà thầu phải nộp HSDX trong phong bì kín, ngoài ghi rõ:

Hồ sơ đề xuất gói thầu: “Thuê tư vấn tái cấu trúc Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa.
 Nơi gửi: [Ghi tên, địa chỉ NHÀ THẦU]
 Nơi nhận: Phòng Tổ chức Hành chính - Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa.
 Đầu mối liên hệ: Nguyễn Thiện Hoàng Quý, Phòng Tổ chức Hành chính, Email: quynth@ptsc.com.vn, SĐT: 0973280177
 Số 268 Trần Nhật Duật, phường Trúc Lâm, tỉnh Thanh Hóa.
 Điện thoại: 02373.900.333

II. Các tiêu chuẩn đánh giá HSDX

Mục 1: Đánh giá các HSDX

1. Tiêu chí đánh giá HSDX

Bên mời thầu sẽ đánh giá HSDX dựa trên các tiêu chí sau:

1.1. Tiêu chí kỹ thuật

- Số năm kinh nghiệm của NHÀ THẦU tại Việt Nam (NHÀ THẦU phải cung cấp Giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh hợp lệ hoặc các giấy tờ chứng minh tương tự, Doanh thu bình quân trong 03 năm tài chính đã được kiểm toán 2022, 2023, 2024);
- Kinh nghiệm thực hiện các dự án tư vấn tái cấu trúc, tư vấn về quản trị nhân sự, cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ, phân quyền quản trị trong khoảng thời gian (từ 2019 đến nay) cho doanh nghiệp tại Việt Nam có quy mô tổ chức tương đương;
- Hiểu biết về cơ cấu tổ chức, mô hình hoạt động trong ngành dầu khí và có kinh nghiệm tư vấn liên quan đến các chủ đề quản trị, điều hành cho các doanh nghiệp trong Tập đoàn Công nghiệp - Năng lượng Quốc gia Việt Nam trong vòng 05 năm trở lại đây;

- Có hiểu biết sâu về hoạt động, mô hình tổ chức và quản trị rủi ro của Tổng Công ty PTSC hoặc kinh nghiệm tư vấn cho Tổng Công ty PTSC (hoặc các Công ty con) trong thời gian từ năm 2019 đến nay;

- Mức độ hiểu biết về mục tiêu, nhiệm vụ của gói thầu nêu trong Điều khoản tham chiếu (mục tiêu, phạm vi công việc, sản phẩm bàn giao,...) và khả năng đáp ứng của NHÀ THẦU;

- Phương pháp tiếp cận và khả năng triển khai;

- Kiểm soát chất lượng và quản lý dự án;

- Chất lượng đội ngũ tư vấn (sơ yếu lý lịch, bằng cấp của các chuyên gia);

1.2 Tiêu chí giá:

- Giá dịch vụ đề xuất.

Lưu ý:

+ *NHÀ THẦU phải cung cấp các tài liệu chứng minh bao gồm: Hợp đồng hoặc văn bản xác nhận của khách hàng về việc đã hoàn thành Hợp đồng hoặc các văn bản tương đương (nếu có);*

+ *Đề xuất có giá thấp nhất không mặc nhiên được lựa chọn mà sẽ được đánh giá dựa trên tiêu chí giá và đáp ứng yêu cầu kỹ thuật.*

2. Phương pháp đánh giá HSDX

a. Đánh giá về kỹ thuật: Sử dụng tiêu chí **chấm điểm**;

b. Đánh giá về giá: Sử dụng tiêu chí **chấm điểm**.

c. Đánh giá lựa chọn: Sẽ thực hiện đánh giá tổng hợp dựa trên năng lực kinh nghiệm, đánh giá kỹ thuật cũng như đánh giá thương mại, sau đó quyết định NHÀ THẦU được lựa chọn ưu tiên.

d. Trong quá trình đánh giá HSDX, Bên mời thầu có thể yêu cầu NHÀ THẦU làm rõ nội dung của HSDX với điều kiện không làm thay đổi nội dung cơ bản của HSDX đã nộp, không thay đổi giá chào.

e. Bên mời thầu có toàn quyền quyết định việc hủy bỏ hoặc tiếp tục quá trình đấu thầu; đánh giá các Hồ sơ chào giá; xem xét đủ điều kiện hoặc loại bỏ bất kỳ Hồ sơ chào giá nào vì bất kỳ lý do gì.

f. Nhà thầu được khuyến nghị phải tuân thủ nghiêm ngặt các hướng dẫn trong Hồ sơ yêu cầu. Việc không cung cấp đầy đủ tài liệu/thông tin chi tiết có thể dẫn đến việc Hồ sơ chào hàng bị loại hoặc bị từ chối.

3. Trình tự đánh giá HSDX

3.1. Đánh giá tư cách hợp lệ của NHÀ THẦU và HSDX:

HSDX của NHÀ THẦU được đánh giá là hợp lệ khi đáp ứng đầy đủ các nội dung sau đây. Trường hợp một trong những tiêu chí dưới đây được đánh giá “Không đạt” thì sẽ không xem xét các tiêu chí còn lại.

Stt	Tiêu chí đánh giá	Đánh giá	
		Đạt	Không đạt
1	Tư cách hợp lệ NHÀ THẦU.	Đáp ứng quy định tại Khoản 3.2, Mục 3, Phần A chỉ dẫn đối với nhà thầu của HSYC.	Không đáp ứng quy định tại Khoản 3.2, Mục 3, Phần A chỉ dẫn đối với nhà thầu của HSYC.
2	Bản gốc HSDX	Có bản gốc.	Không có bản gốc.
3	Nội dung Đơn chào hàng	<p>+ Đơn chào hàng được đại diện hợp pháp của NHÀ THẦU ký tên, đóng dấu.</p> <p>+ Đối với NHÀ THẦU liên danh, đơn chào hàng phải do đại diện hợp pháp của từng thành viên liên danh ký tên, đóng dấu hoặc thành viên đứng đầu liên danh thay mặt liên danh ký đơn dự thầu theo thỏa thuận trong văn bản thỏa thuận liên danh.</p> <p>+ Giá chào ghi trong đơn chào hàng phải cụ thể, cố định bằng số, bằng chữ và phải phù hợp với tổng giá trị ghi trong Biểu giá, không đề xuất các giá chào khác nhau hoặc có kèm theo điều kiện gây bất lợi cho Bên mời thầu.</p>	<p>+ Không có Đơn chào hàng; hoặc Đơn chào hàng không được đại diện hợp pháp của NHÀ THẦU ký tên, đóng dấu.</p> <p>+ Đối với NHÀ THẦU liên danh, Đơn chào hàng không phải do đại diện hợp pháp của từng thành viên liên danh ký tên, đóng dấu hoặc thành viên đứng đầu liên danh thay mặt liên danh ký đơn chào giá theo thỏa thuận trong văn bản thỏa thuận liên danh.</p> <p>+ Giá chào ghi trong Đơn chào hàng không cụ thể; không cố định bằng số, bằng chữ; hoặc/và không phù hợp với tổng giá trị ghi trong Biểu giá; NHÀ THẦU đề xuất các giá dự thầu khác nhau hoặc có kèm theo điều kiện gây bất lợi cho Bên mời thầu.</p>
4	Thời gian hiệu lực của HSDX	Đáp ứng yêu cầu như quy định tại Phụ lục 01 HSYC.	Không đáp ứng yêu cầu như quy định tại Phụ lục 01 HSYC.
5	Giá trị, thời hạn và nội dung Bảo đảm dự thầu	Đáp ứng yêu cầu như quy định tại Phụ lục 01 HSYC.	Không đáp ứng yêu cầu như quy định tại Phụ lục 01 HSYC.
6	Tên của NHÀ THẦU tham gia nộp HSDX	Không có tên trong hai hoặc nhiều HSDX với tư cách là NHÀ THẦU chính (NHÀ THẦU độc lập hoặc thành viên trong liên danh).	Có tên trong hai hoặc nhiều HSDX với tư cách là NHÀ THẦU chính (NHÀ THẦU độc lập hoặc thành viên trong liên danh).
7	NHÀ THẦU liên danh	Có thỏa thuận liên danh hợp lệ như quy định tại Phụ lục 01 HSYC	Thỏa thuận liên danh không hợp lệ.

3.2. Đánh giá về kỹ thuật:

- Bên mời thầu tiến hành đánh giá về mặt kỹ thuật các HSDX vượt qua đánh giá sơ bộ trên cơ sở các yêu cầu của HSYC và tiêu chuẩn đánh giá về kinh nghiệm, năng lực NHÀ THẦU.

- Việc đánh giá về kỹ thuật đối với từng HSDX được thực hiện theo phương pháp chấm điểm, bao gồm các nội dung sau đây:

STT	Tiêu chuẩn	Ghi chú
1	KINH NGHIỆM VÀ NĂNG LỰC CỦA NHÀ THẦU	
1.1	Số năm kinh nghiệm của NHÀ THẦU trong lĩnh vực tư vấn tại Việt Nam	
1.2	Doanh thu bình quân trong 3 năm tài chính đã được kiểm toán (2022, 2023, 2024)	
1.3	Hiểu biết về cơ cấu tổ chức, mô hình hoạt động trong ngành dầu khí và có kinh nghiệm tư vấn liên quan đến các chủ đề quản trị, điều hành cho các doanh nghiệp trong Tập đoàn Công nghiệp - Năng lượng Quốc gia Việt Nam trong vòng 05 năm trở lại đây.	
1.4	Có hiểu biết sâu về hoạt động, mô hình tổ chức và quản trị rủi ro của Tổng Công ty PTSC hoặc kinh nghiệm tư vấn cho Tổng Công ty PTSC (hoặc các công ty con) trong thời gian từ năm 2019 đến nay.	
2	NHÂN SỰ THAM GIA DỰ ÁN <i>Ghi chú: NHÀ THẦU phải cung cấp các tài liệu chứng minh phù hợp năng lực</i>	
2.1	Lãnh đạo dự án	
2.2	Quản lý dự án	
2.3	Chuyên gia tư vấn, đội ngũ (nếu có)	
3	GIẢI PHÁP VÀ PHƯƠNG ÁN LUẬN	
3.1	Mức độ hiểu biết về mục tiêu, nhiệm vụ của gói thầu nêu trong Điều khoản tham chiếu (mục tiêu, phạm vi công việc, sản phẩm bàn giao...) và khả năng đáp ứng của NHÀ THẦU.	
3.2	Phương pháp & kế hoạch triển khai	
3.3	Phương pháp tiếp cận đối với cấu phần tư vấn hoàn thiện cơ cấu tổ chức tham chiếu thông lệ quốc tế phù hợp với yêu cầu của Công ty PTSC Thanh Hóa.	
3.4	Phương pháp tiếp cận đối với cấu phần tư vấn xây dựng mô tả chức năng nhiệm vụ theo thông lệ quản trị tiên tiến.	
3.5	Phương pháp tiếp cận đối với cấu phần tư vấn xây dựng ma trận phân quyền quản trị phù hợp với thông lệ hiện hành.	
4	TRIỂN KHAI & QUẢN TRỊ DỰ ÁN	
4.1	Quản trị dự án & chế độ báo cáo	
4.2	Mô tả phương pháp, thủ tục thực hiện mô hình thí điểm và mô hình chính thức	
5	SẢN PHẨM BÀN GIAO & NGHIỆM THU	
5.1	Mô phỏng, dự thảo Báo cáo đánh giá hiện trạng và khuyến nghị mô hình, cơ cấu tổ chức phù hợp định hướng PTSC Thanh Hóa	
5.2	Mô phỏng, dự thảo Báo cáo đánh giá hiện trạng và khuyến nghị mô tả chức năng nhiệm vụ các Bộ phận Công ty PTSC Thanh Hóa	
5.3	Mô phỏng, dự thảo báo cáo đánh giá hiện trạng và khuyến nghị cơ chế vận hành, hệ thống quản trị, phân cấp - phân quyền phù hợp	
5.4	Mô phỏng, dự thảo Bản đồ hoạt động và chuỗi giá trị phù hợp định hướng phát triển của PTSC Thanh Hóa	
6	CAM KẾT BẢO MẬT & HỖ TRỢ SAU BÀN GIAO SẢN PHẨM	
6.1	Cam kết bảo mật thông tin	
6.2	Hỗ trợ sau bàn giao sản phẩm	

3.3. Đánh giá về giá chào:

Bên mời thầu tiến hành việc sửa lỗi và hiệu chỉnh sai lệch (nếu có) theo các bước sau:

- a) Sửa lỗi số học;
- b) Hiệu chỉnh các sai lệch. HSDX có sai lệch thiếu quá 10% giá dự thầu thì sẽ bị loại;
- c) Bên mời thầu so sánh chào giá của các HSDX đáp ứng yêu cầu kỹ thuật để xác định Điểm giá.

3.4. Đánh giá lựa chọn NHÀ THẦU:

Sẽ thực hiện đánh giá tổng hợp dựa trên năng lực kinh nghiệm, đánh giá kỹ thuật cũng như đánh giá thương mại, sau đó quyết định NHÀ THẦU được lựa chọn ưu tiên.

Mục 2. Thương thảo, hoàn thiện hợp đồng: Bên mời thầu tiến hành thương thảo, hoàn thiện Hợp đồng với NHÀ THẦU xếp hạng ưu tiên thứ nhất.

Mục 3. Điều kiện đối với NHÀ THẦU được đề nghị trúng thầu:

NHÀ THẦU được đề nghị trúng thầu khi đáp ứng đủ các điều kiện sau đây:

1. Có HSDX hợp lệ, đáp ứng yêu cầu về năng lực, kinh nghiệm và đáp ứng yêu cầu về kỹ thuật trong HSYC;
2. Điểm tổng hợp cao nhất sẽ được mời vào thương thảo hợp đồng: Sẽ thực hiện đánh giá tổng hợp dựa trên đánh giá kỹ thuật cũng như đánh giá thương mại, sau đó quyết định nhà thầu được lựa chọn ưu tiên;
3. Thống nhất nội dung thương thảo, hoàn thiện hợp đồng.

Mục 4. Thông báo kết quả:

Bên mời thầu thông báo kết quả chào hàng cho tất cả các NHÀ THẦU tham gia nộp HSDX trong vòng 05 ngày làm việc sau khi có quyết định phê duyệt kết quả chào hàng. Bên mời thầu không có nghĩa vụ giải thích lý do NHÀ THẦU không trúng thầu.

PHỤ LỤC 02: PHẠM VI CÔNG VIỆC VÀ SẢN PHẨM BÀN GIAO

(Đính kèm Hồ sơ yêu cầu gói thầu:

"Thuê tư vấn tái cấu trúc Công ty Cổ phần Dịch vụ Kỹ thuật PTSC Thanh Hóa")

1. Tư vấn xây dựng cơ cấu tổ chức

1.1. Phạm vi công việc:

- Đánh giá hiện trạng tổ chức và hoạt động: Đơn vị tư vấn đánh giá tổng thể mô hình tổ chức, cơ cấu nhân sự và cơ chế vận hành của PTSC Thanh Hóa trên cơ sở xem xét các tài liệu chiến lược, định hướng phát triển và kế hoạch sản xuất kinh doanh, nhằm xác định mức độ phù hợp của cơ cấu tổ chức và chức năng, nhiệm vụ các đơn vị, đồng thời nhận diện các điểm mạnh, hạn chế và các vấn đề cần cải thiện.

- Phân tích mô hình hoạt động: Đơn vị tư vấn phân tích mô hình hoạt động của PTSC Thanh Hóa nhằm làm rõ các hoạt động chính, cấu trúc các khối chức năng và vai trò của từng đơn vị trong vận hành, đồng thời đánh giá mức độ hiệu quả và sự phối hợp giữa các bộ phận trong việc triển khai hoạt động sản xuất kinh doanh.

- Đề xuất mô hình tổ chức: Trên cơ sở đánh giá hiện trạng và phân tích mô hình hoạt động, đơn vị tư vấn đề xuất các phương án mô hình tổ chức phù hợp với định hướng phát triển của PTSC Thanh Hóa, đánh giá tính khả thi và hiệu quả quản trị của từng phương án, từ đó đề xuất mô hình tổ chức tối ưu.

1.2. Sản phẩm bàn giao:

- Báo cáo đánh giá hiện trạng cơ cấu tổ chức gồm kết quả đánh giá hiện trạng cơ cấu tổ chức, các lựa chọn mô hình tổ chức khuyến nghị và lộ trình triển khai.

2. Tư vấn xây dựng chức năng nhiệm vụ

2.1. Phạm vi công việc:

Đơn vị tư vấn rà soát chức năng, nhiệm vụ hiện tại của các phòng ban tại PTSC Thanh Hóa và đánh giá mức độ phù hợp với mô hình tổ chức dự kiến. Trên cơ sở đó, tư vấn điều chỉnh, bổ sung và hoàn thiện bộ chức năng, nhiệm vụ nhằm đảm bảo sự rõ ràng trong phân công trách nhiệm, tăng cường hiệu quả phối hợp giữa các đơn vị và phù hợp với định hướng tổ chức của Công ty.

2.2. Sản phẩm bàn giao:

- Báo cáo khuyến nghị chức năng nhiệm vụ.
- Mô tả chức năng nhiệm vụ chuẩn hóa cho từng phòng ban.

3. Tư vấn xây dựng ma trận phân quyền quản trị

3.1. Phạm vi công việc:

Đơn vị tư vấn rà soát các quy định, quy trình ra quyết định và luồng phê duyệt hiện hành của PTSC Thanh Hóa. Tìm hiểu, đánh giá hiện trạng thực tiễn thông qua việc xem xét tài liệu và làm việc với các vị trí quản lý, chức năng liên quan. Trên cơ sở đó, đánh giá các điểm chồng chéo, tắc nghẽn trong quá trình phê duyệt và vận hành, đồng thời xem xét giá trị giao dịch gắn với cấp thẩm quyền. Kết quả sẽ được sử dụng để xây dựng và đề xuất ma trận phân quyền phù hợp, làm rõ thẩm quyền, trách nhiệm của HĐQT, Ban Điều hành, Giám đốc, Phó Giám đốc và các trưởng bộ phận.

3.2. Sản phẩm bàn giao:

- Ma trận phân quyền quản trị.