

SOP: Tiếp nhận và chốt đơn — Phòng Kinh doanh (Công ty thi công nội thất)

Tài liệu thực chiến ERP • AI-X — ai-x.vn • Cập nhật 2026-01-05 01:00:00

Phiên bản PDF miễn phí — liên hệ AI-X để nhận bộ biểu mẫu điền sẵn & tư vấn lộ trình.

1. Bối cảnh và mục đích

Trong một công ty thi công nội thất, Phòng Kinh doanh là bộ phận khởi nguồn của mọi dự án. Khách hàng quyết định lựa chọn công ty hay không ngay tại khâu tư vấn và chốt đơn. Tuy nhiên, khi công ty phát triển, nếu mỗi nhân viên kinh doanh tự làm theo cách riêng của mình, sẽ phát sinh những vấn đề nghiêm trọng:

- Phản hồi không đồng nhất: Cùng một câu hỏi của khách hàng nhưng mỗi nhân viên trả lời một kiểu, gây mất uy tín
- Bỏ sót lead: Khách hàng liên hệ nhưng không ai theo dõi, không nhập hệ thống, mất cơ hội
- Giá cả không thống nhất: Cùng một hạng mục nhưng giá giữa các nhân viên chênh lệch, khách so sánh được và mất niềm tin
- Thiếu kiểm soát bàn giao: Nhân viên chốt xong đơn thì "quên" bàn giao hồ sơ cho phòng Thiết kế, dự án triển khai sai yêu cầu ban đầu

Một SOP (Standard Operating Procedure) cho Phòng Kinh doanh được xây dựng để giải quyết triệt để các vấn đề trên, với các mục tiêu cụ thể:

- Trả lời khách hàng nhanh, đồng nhất dù bất kỳ nhân viên nào phụ trách
- Chốt đơn với giá đúng, cam kết đúng, tránh phát sinh tranh cãi về sau
- Bàn giao thông tin đầy đủ cho các phòng ban kế tiếp (Thiết kế, Dự toán, Thi công)
- Không bỏ sót khách hàng tiềm năng do thiếu quy trình theo dõi
- Tạo cơ sở dữ liệu khách hàng chuẩn phục vụ marketing và chăm sóc sau bán

Nguyên tắc vàng: Mọi tương tác với khách hàng đều phải được ghi nhận vào hệ thống CRM. Không có thông tin nào chỉ nằm trong trí nhớ của nhân viên.

2. Phạm vi và đối tượng áp dụng

2.1 Phạm vi

Quy trình này áp dụng cho toàn bộ hoạt động của Phòng Kinh doanh, bắt đầu từ thời điểm khách hàng có nhu cầu liên hệ cho đến khi ký kết hợp đồng, thu tạm ứng và bàn giao hồ sơ dự án cho các phòng ban triển khai. Quy

trình cũng bao gồm công tác chăm sóc khách hàng sau chốt đơn trong suốt vòng đời dự án.

2.2 Đối tượng áp dụng

- Nhân viên Kinh doanh (tất cả các cấp)
- Trưởng phòng Kinh doanh
- Giám đốc kinh doanh
- Các bộ phận có liên quan trong chuỗi bàn giao: Phòng Thiết kế, Phòng Dự toán, Phòng Kế toán

2.3 Loại khách hàng

B2C	Nhà ở, căn hộ, biệt thự	Quyết định nhanh, nhạy cảm giá	100tr – 2 tỷ
B2B	Văn phòng, showroom, nhà hàng	Quy trình dài, nhiều vòng duyệt	500tr – 20 tỷ
Dự án đặc biệt	Khách sạn, resort, chuỗi cửa hàng	Hợp đồng khung, triển khai nhiều đợt	> 10 tỷ

3. Sơ đồ quy trình tổng thể

Dưới đây là sơ đồ toàn bộ quy trình kinh doanh với 9 bước chính. Mỗi bước sẽ được trình bày chi tiết trong Phần 4.

Diễn giải sơ đồ: - Từ Bước 1 đến Bước 5: Giai đoạn tìm hiểu và chốt giá — tập trung xử lý bởi nhân viên kinh doanh - Bước 6–7: Giai đoạn chốt hợp đồng và thu tiền — yêu cầu duyệt của cấp trên - Bước 8–9: Giai đoạn bàn giao và chăm sóc — chuyển tiếp sang các phòng ban khác

4. Chi tiết các bước thực hiện

4.1 Bước 1: Tiếp nhận yêu cầu từ khách hàng

4.1.1 Mô tả

4.1.2 Các kênh tiếp nhận

Hotline / Zalo	Khách gọi trực tiếp	Nhân viên trực tổng đài
Website (form đăng ký)	Khách điền form tư vấn	Marketing chuyển cho Kinh doanh
Fanpage / Email	Khách nhắn tin, gửi mail	Nhân viên phụ trách mạng xã hội
Giới thiệu (referral)	Khách cũ giới thiệu	Ghi nhận nguồn để tri ân

Môi giới / Kiến trúc sư	Đối tác giới thiệu	Theo chính sách hoa hồng riêng
-------------------------	--------------------	--------------------------------

4.1.3 Thông tin tối thiểu cần thu thập

- Thông tin liên hệ: Tên khách hàng, số điện thoại, email, địa chỉ dự án
- Thông tin dự án: Loại dự án (nhà ở, văn phòng, showroom...), diện tích, số tầng/phòng
- Nhu cầu: Ngân sách dự kiến, phong cách mong muốn, thời gian mong muốn hoàn thiện
- Nguồn gốc: Kênh khách tìm đến công ty (phục vụ đánh giá hiệu quả marketing)

4.1.4 Yêu cầu bắt buộc

- ☐ Nhập toàn bộ thông tin vào hệ thống CRM trong vòng 1 giờ kể từ khi nhận yêu cầu
- ☐ Không ghi chú thông tin ra giấy rời; mọi thông tin phải nằm trong hồ sơ khách hàng
- ☐ Phân loại kênh tiếp nhận chính xác để phục vụ báo cáo ROI marketing
- ☐ Nếu khách gọi ngoài giờ làm việc, phải có nhân viên trực hoặc gọi lại sớm nhất vào sáng hôm sau

4.2 Bước 2: Phân loại và phân công khách hàng

4.2.1 Phân loại mức độ tiềm năng

A	Ngân sách rõ ràng, nhu cầu cấp thiết, dự án lớn	≤ 2 giờ làm việc	NV kinh nghiệm cao / Trưởng phòng
B	Có nhu cầu thực, đang so sánh nhà thầu, chưa chốt ngân sách	≤ 1 ngày làm việc	Nhân viên kinh doanh
C	Mới tìm hiểu, kế hoạch dài hạn, chưa xác định nhu cầu	≤ 2 ngày làm việc	Nhân viên kinh doanh

4.2.2 Nguyên tắc phân công

- Mỗi khách hàng chỉ có một người phụ trách chính — tuyệt đối không để hai nhân viên cùng liên hệ một khách (đôi công, gây mất thiện cảm)
- Phân công theo năng lực và kinh nghiệm : dự án B2B lớn giao cho nhân viên kinh nghiệm cao; dự án B2C nhỏ giao cho nhân viên mới để rèn luyện
- Cập nhật lại mức độ tiềm năng sau mỗi tương tác — khách có thể chuyển từ C lên A hoặc ngược lại
- Khi nhân viên nghỉ phép/dừng việc, Trưởng phòng phân công người tiếp quản và bàn giao toàn bộ hồ sơ trong vòng 2 ngày

4.3 Bước 3: Khảo sát hiện trạng và tư vấn

4.3.1 Chuẩn bị trước buổi khảo sát

- ☐ Xác nhận lịch khảo sát với khách trước ít nhất 1 ngày (qua điện thoại và nhắc lại bằng tin nhắn)
- ☐ Xem lại mọi thông tin đã ghi nhận trong CRM để không phải hỏi lại khách những điều đã biết
- ☐ Chuẩn bị bộ tài liệu khảo sát: thước laser, giấy A4, phiếu ghi chú hiện trạng, bảng màu/vật liệu mẫu,

portfolio dự án đã làm

- [] Mặc trang phục chỉnh tề theo quy định công ty (đồng phục hoặc áo thun có logo) — thể hiện tính chuyên nghiệp

4.3.2 Nội dung khảo sát tại hiện trường

- Đo đạc: Kích thước các khu vực chính (phòng khách, bếp, phòng ngủ...), chiều cao trần, vị trí cột/dầm
- Hạ tầng: Vị trí điện, nước, điều hòa, cửa sổ — những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến phương án thiết kế
- Hiện trạng cũ: Khách giữ nguyên hay phá dỡ toàn bộ? Có hạng mục nào cần xử lý đặc biệt (thấm, ẩm mốc, nền không bằng phẳng)?
- Nhu cầu thẩm mỹ: Phong cách khách mong muốn (hiện đại, tối giản, tân cổ điển, industrial...), màu sắc yêu thích, sản phẩm gỗ hay nhôm kính
- Nhu cầu sử dụng: Số lượng thành viên, thói quen sinh hoạt, yêu cầu đặc biệt (bàn thờ, phòng làm việc tại nhà, khu vực trẻ em)

4.3.3 Sau buổi khảo sát

- [] Hoàn thiện phiếu khảo sát hiện trạng và nhập số liệu vào CRM trong vòng 24 giờ
- [] Gửi tóm tắt tư vấn sơ bộ cho khách: hướng thiết kế đề xuất, phương án bố trí, khung ngân sách dự kiến
- [] Chụp ít nhất 10–20 ảnh hiện trạng để lưu vào hồ sơ dự án (phục vụ phòng Thiết kế và đối chiếu sau này)
- [] Ghi nhận các yêu cầu đặc biệt của khách vào hồ sơ — không được bỏ sót vì sẽ ảnh hưởng đến báo giá và thiết kế

Lưu ý: Chất lượng buổi khảo sát quyết định 50% tỷ lệ chốt đơn. Khách hàng đánh giá công ty qua sự chuẩn bị và sự chuyên nghiệp của nhân viên tại hiện trường.

4.4 Bước 4: Lập và gửi báo giá

4.4.1 Nguyên tắc lập báo giá

- Báo giá phải dựa trên khối lượng khảo sát thực tế — tuyệt đối không báo giá "mò" hay ước lượng qua loa
- Mọi hạng mục đều phải có đơn vị tính rõ ràng (m², mét dài, cái, bộ...) tránh hiểu lầm
- Giá phải đã bao gồm hoặc chưa bao gồm VAT được ghi rõ — không để khách tự đoán
- Báo giá phải có số hiệu riêng (VD: BG-2026-001) để dễ tra cứu và đối chiếu

4.4.2 Cấu trúc bảng báo giá chuẩn

4.4.3 Nội dung kèm theo báo giá

- Thời hạn hiệu lực của báo giá (thông thường 15–30 ngày)
- Điều khoản thanh toán (tạm ứng 30–50%, thanh toán theo tiến độ, đối soát trước khi bàn giao)
- Thời gian thực hiện dự kiến (số ngày từ khi ký hợp đồng đến bàn giao)
- Phạm vi công việc rõ ràng — liệt kê cụ thể những gì bao gồm và không bao gồm để tránh tranh cãi

4.4.4 Quy trình gửi báo giá

- Nhân viên lập báo giá theo mẫu chuẩn của công ty
- Trưởng phòng rà soát toàn bộ (số học, chủng loại, đơn giá) trước khi gửi — chữ ký duyệt bắt buộc
- Gửi qua email kèm bản mềm, có xác nhận khách đã nhận được (điện thoại hoặc nhắn tin)
- Lưu bản báo giá vào hồ sơ khách hàng trong CRM

- Nếu khách không phản hồi trong 3 ngày, chủ động gọi hỏi để nắm tình hình

4.5 Bước 5: Đàm phán và điều chỉnh giá

4.5.1 Khung phân quyền giảm giá

≤ 3%	Nhân viên tự quyết	Áp dụng cho khách A, chốt nhanh
3% – 7%	Trưởng phòng duyệt	Phải có lý do rõ ràng
> 7%	Giám đốc duyệt	Bảo vệ biên lợi nhuận tối thiểu

4.5.2 Nguyên tắc đàm phán

- Không nhận lời bằng miệng: Mọi thay đổi về giá đều phát hành báo giá mới có số hiệu và gửi lại khách
- Không bỏ hạng mục "vô tội vạ": Nếu khách yêu cầu cắt giảm hạng mục, phải giải thích rõ ảnh hưởng đến chất lượng và tiến độ trước khi đồng ý
- Tập trung vào giá trị, không chỉ giá tiền: Nhấn mạnh chế độ bảo hành, kinh nghiệm thi công, cam kết tiến độ — những giá trị khác biệt so với đối thủ
- Ghi nhận lý do từ chối: Nếu không chốt được đơn, ghi lại lý do khách từ chối vào CRM — dữ liệu quan trọng để phân tích và cải thiện

4.6 Bước 6: Chốt phương án và ký hợp đồng

4.6.1 Các điều khoản bắt buộc trong hợp đồng

Thông tin hai bên	Tên, địa chỉ, MST, người đại diện
Phạm vi công việc	Danh mục hạng mục chi tiết, khối lượng
Giá trị hợp đồng	Bảng số và bảng chữ, thuế VAT
Tiến độ	Các mốc thời gian, thời hạn bàn giao
Thanh toán	Tỷ lệ tạm ứng, các đợt thanh toán theo tiến độ
Nghiệm thu	Quy trình nghiệm thu từng giai đoạn
Bảo hành	Thời gian bảo hành (thường 12–24 tháng), phạm vi bảo hành
Phát sinh	Cách xử lý khi phát sinh hạng mục/công việc
Vi phạm & phạt	Mức phạt chậm tiến độ, vi phạm hợp đồng
Tranh chấp	Cơ quan giải quyết tranh chấp

4.6.2 Quy trình ký kết

- [] Lập hợp đồng theo mẫu chuẩn, đính kèm bản vẽ thiết kế và bảng báo giá chi tiết (là một phần của hợp đồng)

- [] Trưởng phòng và Giám đốc rà soát, duyệt nội dung hợp đồng
- [] Ký đủ 2 bản — mỗi bên giữ 1 bản, đóng dấu (nếu khách là doanh nghiệp)
- [] Lưu bản scan hợp đồng vào hồ sơ dự án ngay trong ngày ký
- [] Cập nhật trạng thái khách hàng trong CRM: "Chốt đơn" → "Chờ thu tạm ứng"

Lưu ý pháp lý: Không được ký hợp đồng khi chưa có bản vẽ và báo giá được duyệt kèm theo — đây là nguồn gốc của 80% tranh chấp trong ngành thi công nội thất.

4.7 Bước 7: Thu tạm ứng

- Mức tạm ứng phổ biến: 30–50% giá trị hợp đồng (ghi rõ trong hợp đồng)
- Ưu tiên thanh toán qua chuyển khoản vào tài khoản công ty (ghi số tài khoản trong hợp đồng)
- Khi nhận được tiền: thông báo cho Phòng Kế toán và Phòng Dự toán trong vòng 1 ngày
- Chỉ khi đã thu tạm ứng xong mới chính thức mở dự án trong hệ thống — các phòng ban khác mới được

phép bắt đầu chi phí

Nguyên tắc tiền: Không bao giờ thi công/đặt hàng vật tư trước khi khách thanh toán đủ tạm ứng theo hợp đồng. Mọi ngoại lệ phải có văn bản duyệt của Giám đốc.

4.8 Bước 8: Bàn giao hồ sơ cho các phòng ban kế tiếp

4.8.1 Hồ sơ bàn giao bao gồm

- Hợp đồng đã ký, phụ lục, bảng báo giá đã chốt
- Phiếu khảo sát hiện trạng, số liệu đo đạc, ảnh hiện trạng
- Yêu cầu của khách về phong cách, vật liệu, thời gian, ngân sách
- Thông tin liên hệ người quyết định và người đầu mối
- Ghi chú các điểm cần lưu ý (khách khó tính, yêu cầu đặc biệt...)

4.8.2 Quy trình bàn giao chính thức

- Tổ chức buổi bàn giao chính thức với Phòng Thiết kế và Phòng Dự toán (có thể online nếu bận)
- Lập biên bản bàn giao có chữ ký của các bên — xác nhận thông tin đã được chuyển đầy đủ
- Chuyển trạng thái CRM từ "Chốt đơn" sang "Triển khai dự án"
- Nhân viên kinh doanh vẫn giữ vai trò đầu mối liên hệ khách hàng trong suốt quá trình thi công
- Các phòng ban phải cập nhật tình trạng triển khai cho Kinh doanh định kỳ 2 tuần/lần

4.9 Bước 9: Theo dõi sau chốt đơn và chăm sóc tiếp

- Điện thoại thăm hỏi khách định kỳ 2 tuần/lần trong quá trình thi công — nắm được phản hồi sớm để xử lý kịp thời
- Khi phát sinh vấn đề (chậm tiến độ, lỗi sản phẩm), nhân viên kinh doanh là người trung gian hòa giải giữa khách và phòng thi công
- Sau khi bàn giao hoàn thiện, gửi khảo sát mức độ hài lòng (qua điện thoại hoặc form)
- Khách hàng giới thiệu thêm (referral) là nguồn quan trọng nhất trong ngành nội thất:
- Ghi nhận nguồn referral vào CRM
- Có chính sách tri ân cho khách giới thiệu (hoa hồng, quà tặng, ưu đãi bảo hành)
- Mục tiêu: $\geq 15\%$ doanh thu đến từ referral

5. Các tình huống ngoại lệ và cách xử lý

5.1 Khách yêu cầu thêm hạng mục sau khi ký hợp đồng

- Lập phụ lục bổ sung hợp đồng kèm báo giá phần phát sinh
- Chỉ thi công hạng mục phát sinh khi khách xác nhận đồng ý bằng văn bản
- Cập nhật giá trị hợp đồng mới và thông báo cho phòng Kế toán

5.2 Khách trì hoãn ký hợp đồng

- Gửi nhắc lịch qua email/sms với giọng văn thân thiện, không gây áp lực
- Xác định rõ lý do trì hoãn (đang so sánh giá? chờ phê duyệt? chưa chốt ngân sách?)
- Cập nhật mức độ tiềm năng cho phù hợp — có thể hạ từ A xuống B nếu quá lâu

5.3 Tranh cãi về đơn giá

- Đối chiếu với báo giá đã ký trong hợp đồng — không thương lượng dựa trên trí nhớ
- Nếu khách phản ánh giá cao hơn nhà thầu khác, trình bày giá trị khác biệt (chất lượng, bảo hành, tiến độ)
- Chỉ điều chỉnh giá khi có văn bản duyệt của cấp có thẩm quyền

5.4 Khách hủy dự án

- Xác nhận việc hủy bằng văn bản (email hoặc thông báo chính thức)
- Tính toán chi phí phát sinh theo điều khoản hợp đồng (phí thiết kế đã thực hiện, chi phí đặt vật tư...)
- Cập nhật trạng thái CRM: "Đã hủy" kèm lý do
- Phân tích lý do hủy để rút kinh nghiệm (giá, thời gian, cạnh tranh...)

5.5 Khách không hài lòng giữa quá trình thi công

- Nhân viên kinh doanh chủ động gọi lắng nghe, không tranh cãi với khách
- Phối hợp với phòng Thi công/QC xác định nguyên nhân và phương án khắc phục
- Thông báo cho khách kế hoạch xử lý và thời gian hoàn thành cụ thể
- Trường hợp nghiêm trọng, báo Giám đốc để có hướng xử lý phù hợp (đổi người quản lý, gia tăng nhân sự, bồi thường)

6. KPI đánh giá hiệu quả

Tỷ lệ chốt đơn (Conversion)	Số đơn chốt / Số báo giá gửi	$\geq 25\%$	Hàng tháng
Thời gian phản hồi lead	Nhận yêu cầu → phản hồi đầu tiên	≤ 2 giờ	Hàng tuần
Thời gian chốt đơn	Khảo sát → ký hợp đồng	≤ 14 ngày	Hàng tháng

Giá trị trung bình/đơn	Tổng doanh thu / Số đơn	Theo kế hoạch năm	Hàng quý
Tỷ lệ tranh chấp	Số đơn tranh chấp / Tổng đơn	≤ 5%	Hàng quý
Khách hàng giới thiệu	Số đơn từ referral / Tổng đơn	≥ 15%	Hàng quý
Tỷ lệ thu tạm ứng đúng hạn	Số đơn thu đủ tạm ứng / Tổng đơn ký	≥ 95%	Hàng tháng
Mức độ hài lòng khách	Điểm khảo sát sau bàn giao	≥ 4.5/5	Sau mỗi dự án

7. Biểu mẫu và tài liệu kèm theo

1	Phiếu tiếp nhận yêu cầu khách hàng	Ghi nhận thông tin lead ban đầu
2	Phiếu khảo sát hiện trạng	Chuẩn hóa dữ liệu khảo sát
3	Mẫu bảng báo giá chuẩn	Đảm bảo báo giá thống nhất
4	Mẫu hợp đồng thi công nội thất	Chuẩn hóa điều khoản pháp lý
5	Phụ lục bổ sung hợp đồng	Xử lý phát sinh sau ký kết
6	Phiếu bàn giao hồ sơ dự án	Kiểm soát bàn giao liên phòng ban
7	Biên bản nghiệm thu	Phối hợp với phòng QC
8	Phiếu khảo sát hài lòng khách hàng	Đo lường chất lượng dịch vụ
9	Bảng phân quyền giảm giá	Kiểm soát biên lợi nhuận

8. Trách nhiệm và thời gian hoàn thành

Tiếp nhận & nhập lead vào CRM	Nhân viên kinh doanh	—	1 giờ
Phân loại & phân công	Trưởng phòng	—	Trong ngày
Khảo sát & tư vấn	Nhân viên kinh doanh	—	3 ngày
Lập báo giá	Nhân viên kinh doanh	Trưởng phòng	3 ngày

Đàm phán & giảm giá	Nhân viên / Trưởng phòng	Theo khung phân quyền	7 ngày
Ký hợp đồng	Trưởng phòng	Giám đốc	3 ngày
Thu tạm ứng	Kế toán phối hợp	Giám đốc	3 ngày sau ký
Bàn giao hồ sơ	Trưởng phòng	Giám đốc	2 ngày
Chăm sóc sau chốt đơn	Nhân viên kinh doanh	Trưởng phòng	2 tuần/lần

9. Trách nhiệm duy trì và cập nhật quy trình

- SOP này được rà soát định kỳ 6 tháng/lần hoặc khi có thay đổi lớn về quy trình kinh doanh
- Trưởng phòng Kinh doanh chịu trách nhiệm cập nhật và phổ biến tới toàn bộ nhân viên
- Mọi góp ý cải tiến được ghi nhận tại các buổi họp giao ban hàng tuần
- Bản cập nhật phải ghi rõ số phiên bản và ngày hiệu lực

10. Ứng dụng ERP vào quản lý hiệu quả — Phòng Kinh doanh

ERP giúp Phòng Kinh doanh tự động hóa và chuẩn hóa toàn bộ quy trình từ tiếp nhận lead đến chốt đơn:

CRM	Quản lý lead, pipeline, lịch sử liên hệ	Không bỏ sót khách, phân loại A/B/C tự động
Bao giá	Tạo bao giá từ template, gửi email trực tiếp	Bao giá đồng nhất, cơ sở hiệu, kiểm soát phiên bản
Hợp đồng	Tạo hợp đồng từ bao giá, ký số online	Tự động điền thông tin, giảm sai sót, lưu vết phê duyệt
Dashboard	Pipeline doanh thu, tỷ lệ chốt, KPI	Nhìn toàn cảnh, phát hiện điểm nghẽn
Tích hợp Email	Gửi email tự động theo kịch bản, nhắc lịch	Tự động chăm sóc lead, không bỏ sót lịch hẹn

Quy trình trên ERP:

Lead (CRM) -> Phân loại A/B/C -> Tạo bao giá -> Gửi email -> Khách duyệt | Chốt -> Tạo hợp đồng -> Ký số -> Thu tạm ứng -> Tự động mô du an

Việc tích hợp ERP giúp phòng kinh doanh giảm 50–80% thời gian nhập liệu thủ công, tăng tính chính xác và minh bạch trong quản lý.

SOP Phòng Kinh doanh — Công ty thi công nội thất | Phiên bản 1.0 — Hiệu lực 01/08/2026 | Người duyệt: Giám đốc | Tài liệu nội bộ — Không phát hành ngoài công ty

Cần bộ SOP này chạy trên hệ thống thực tế?

AI-X thiết kế lộ trình ERP & AI 90 ngày riêng cho doanh nghiệp của bạn:
chuẩn hóa dữ liệu — SOP số hóa — dashboard điều hành.

ai-x.vn/contactus

Tài liệu phát hành miễn phí bởi AI-X (ai-x.vn). Vui lòng không chỉnh sửa nội dung khi chia sẻ lại.