

# NGHIÊN CỨU GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH TẠI CÔNG TY KHAI THÁC CÔNG TRÌNH THỦY LỢI BẮC KẠN

**Phạm Văn Tĩnh, Lê Tấn Quỳnh, Đặng Văn Thanh, Lê Thị Huệ**  
*Trường Đại học Lâm nghiệp*

## TÓM TẮT

Là một chủ đầu tư đã thực hiện nhiều dự án sửa chữa, nâng cấp công trình lớn nhỏ khác nhau, Công ty khai thác công trình thủy lợi Bắc Kạn đều tuân thủ quản lý dự án theo các quy định chung của pháp luật về đầu tư cũng như thủ tục, các quy trình đầu tư, nhằm tạo ra những sản phẩm tốt nhất cho dự án với chi phí thực hiện hợp lý. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện nhiệm vụ quản lý dự án đầu tư xây dựng cho thấy còn những bất cập như tỷ lệ giải ngân vốn đầu tư nói chung còn thấp, công tác nghiệm thu khối lượng hoàn thành còn chậm, tỷ lệ dư tạm ứng còn cao, công tác quyết toán dự án hoàn thành còn chậm so với quy định. Từ thực tiễn đó, bài báo đi sâu nghiên cứu, phân tích các yếu tố tác động đến chất lượng công tác quản lý dự án và đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng tại Ban Quản lý dự án Công ty khai thác công trình thủy lợi Bắc Kạn đó là nâng cao nghiệp vụ quản lý dự án và điều hành dự án cho cán bộ, hiệu quả công tác đấu thầu, thực hiện tốt công tác quản lý rủi ro của dự án và tăng cường hoàn thiện công tác quản lý thanh quyết toán công trình.

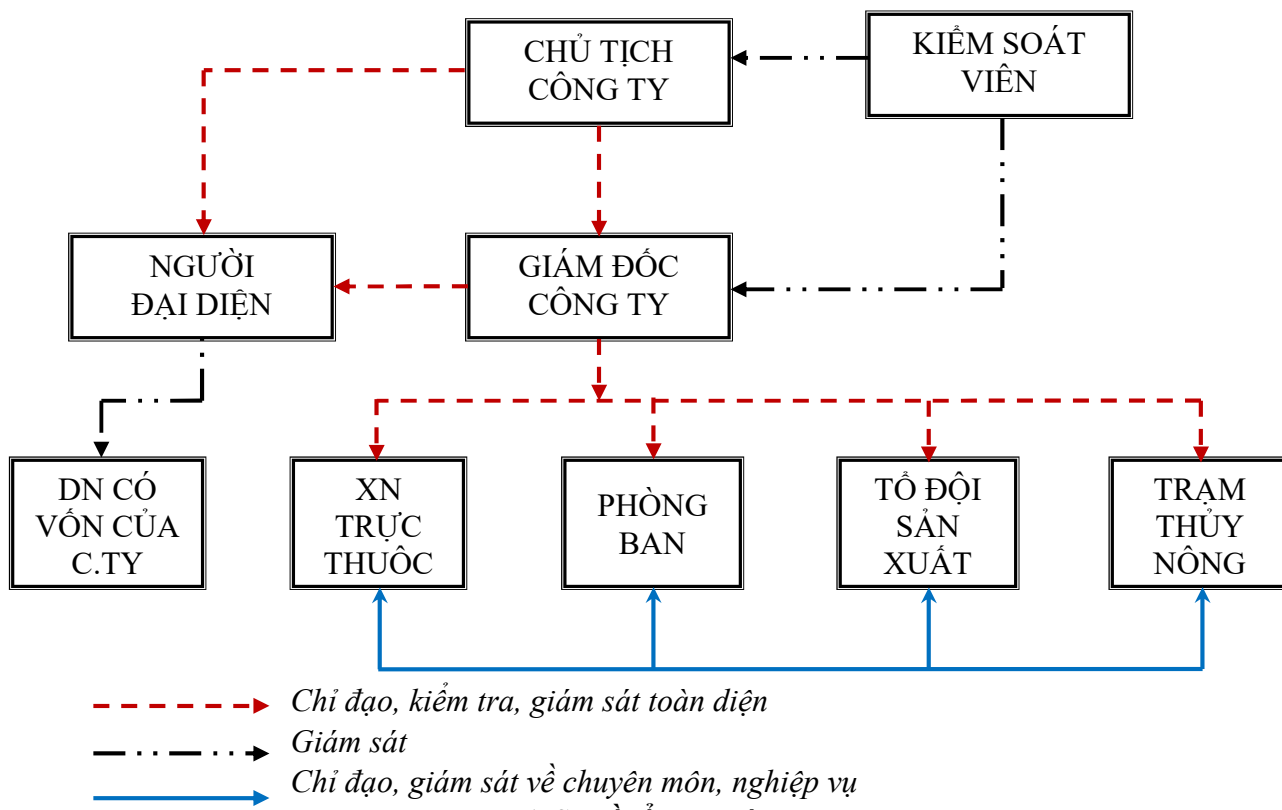
**Từ khóa:** Bắc Kạn, công trình thủy lợi, dự án đầu tư, hiệu quả quản lý.

## 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Đầu tư xây dựng cơ sở hạ tầng là một trong những nội dung then chốt nhất để phục vụ phát triển kinh tế, xã hội của đất nước nói chung và các vùng miền nói riêng. Đối với tỉnh Bắc Kạn, cơ cấu kinh tế lấy nông nghiệp làm trọng điểm thì việc xây dựng, quản lý các công trình thủy lợi càng có ý nghĩa đặc biệt.

Kạn được UBND tỉnh thành lập tại quyết định số: 97/QĐ-UBND với nhiệm vụ giao quản lý khai thác 376 hạng mục công trình cung cấp nước tưới phục vụ nông nghiệp trải dài trên địa bàn 8 huyện, thành phố. Ngoài ra trong những năm tới Công ty còn cung cấp nước phục vụ sinh hoạt trên địa bàn thành phố Bắc Kạn. Sơ đồ tổ chức của Công ty được thể hiện qua hình 1.

Công ty khai thác công trình Thủy lợi Bắc



**Hình 1.** Sơ đồ tổ chức công ty

Tại Ban Quản lý dự án của công ty, công tác đầu tư xây dựng còn những bất cập như tỷ lệ giải ngân vốn đầu tư chung của toàn ngành còn thấp so với yêu cầu đề ra; nhiều chủ đầu tư chưa thực sự chú trọng đến việc hoàn tất các thủ tục thanh toán vốn đầu tư, công tác nghiệm thu khối lượng hoàn thành còn chậm, chưa được chú trọng; tỷ lệ dư tạm ứng còn cao; công tác quyết toán dự án hoàn thành đã có nhiều tiến bộ song số lượng dự án đến thời điểm phải lập báo cáo quyết toán theo quy định còn chậm; việc đôn đốc thu hồi các khoản phải thu nộp sau thanh tra, kiểm tra, quyết toán dự án còn chưa kịp thời.

Tình trạng quản lý dự án xây dựng tại công ty vẫn tồn tại một số vấn đề như nhận định của tác giả Nguyễn Minh Phong (2013), các dự án đều do chủ đầu tư thẩm định, thi công, giám sát, các cơ quan nhà nước chỉ cho ý kiến nên rất dễ xảy ra tình trạng thất thoát, thiếu hiệu quả. Cần phải bổ sung các quy định về quyền và nghĩa vụ của chủ đầu tư và nhà thầu xây dựng sau khi hoàn thành công trình, các quy định về công tác bảo hành, bảo trì trong quá trình vận hành, sử dụng.

Một số nguyên nhân chính dẫn đến yếu, kém trong quản lý chất lượng dự án đầu tư công trình xây dựng tại Ban quản lý dự án hiện đang tồn tại:

- Công ty vẫn chủ yếu tập trung vào quản lý chất lượng công trình xây dựng, nhưng đó chỉ là một giai đoạn, một khâu trong toàn bộ quá trình đầu tư dự án xây dựng. Thực tế chất lượng công trình xây dựng bị chi phối bởi nhiều yếu tố, xuất hiện trong tất cả các giai đoạn của quá trình đầu tư, xây dựng và sử dụng công trình;

- Việc tổ chức đấu thầu tuyển chọn tư vấn, từ tư vấn lập dự án, tư vấn khảo sát thiết kế đến tư vấn thẩm tra, tư vấn giám sát hiện còn mang nặng tính hình thức, cơ chế xin cho, kém tính cạnh tranh, ảnh hưởng đến chất lượng và

tiến độ thực hiện dự án;

- Công tác quản lý, giám sát chất lượng công trình xây dựng của Chủ đầu tư, Ban Quản lý dự án, Giám sát xây dựng, Giám sát tác giả của tư vấn thiết kế... còn nhiều điểm yếu, thiếu tính chuyên nghiệp. Đội ngũ giám sát chưa đáp ứng yêu cầu trong công tác quản lý chất lượng, chưa kiên quyết xử lý các vi phạm về chất lượng;

- Biện pháp thi công không được quan tâm đúng mức, sử dụng ván khuôn, cây chống luân chuyển nhiều lần dẫn đến không đảm bảo chất lượng và thẩm mỹ cho công trình;

- Chất lượng khảo sát không đạt yêu cầu (chất lượng phân tích mẫu, báo cáo đánh giá không đầy đủ...), mà nguyên nhân là do trình độ năng lực của tư vấn được giao nhiệm vụ còn yếu; Năng lực nhà thầu thi công không phù hợp, trình độ năng lực, đạo đức nghề nghiệp của một số nhà thầu thời gian qua tại ban Quản lý dự án còn yếu kém; Công tác đào tạo cán bộ tại Ban Quản lý dự án chưa được coi trọng, một số cán bộ kỹ sư chưa đủ trình độ năng lực để đáp ứng nhu cầu công việc, lại không được đào tạo kiến thức quản lý dự án. Đặc biệt đa số cán bộ của Ban Quản lý dự án chưa có chứng chỉ hành nghề xây dựng.

Bài báo này tiến hành nghiên cứu và đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình tại công ty quản lý khai thác công trình thủy lợi Bắc Kạn.

## **2. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

- Phương pháp nghiên cứu lý thuyết và kế thừa: nghiên cứu tổng quan về lĩnh vực đầu tư công, các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả quản lý đầu tư xây dựng cơ bản. Trên cơ sở những thông tin điều tra, thu thập được sẽ tiến hành phân tích đánh giá, so sánh, tổng kết kinh nghiệm và hệ thống hóa cùng với việc đối chiếu hệ thống văn bản pháp quy về quản lý đầu tư xây dựng công trình để đạt được nội dung nghiên cứu.

- Phương pháp chuyên gia: tiến hành tham

vấn ý kiến các chuyên gia và đội ngũ quản lý trong lĩnh vực quản lý, xây dựng công trình.

### **3. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN**

#### **3.1. Nâng cao nghiệp vụ quản lý dự án cho cán bộ**

Các cán bộ quản lý dự án tại Công ty hầu hết là những người được đào tạo chuyên môn về các mặt kinh tế kỹ thuật (xây dựng, giao thông, kinh tế, thủy lợi...) mà chưa thực sự được đào tạo chính thức về nghiệp vụ quản lý dự án một cách hệ thống và khoa học, chủ yếu các cán bộ quản lý dự án dựa trên kinh nghiệm làm việc lâu năm và theo các hướng dẫn trong văn bản và thông tư của nhà nước. Bởi vậy, một chính sách về đào tạo chuyên môn cho các cán bộ quản lý dự án là hết sức cần thiết. Chính sách này bao gồm các nội dung cụ thể như sau:

Công ty nên có những lớp học và các chương trình đào tạo liên kết với các trường đại học (đại học thủy lợi, xây dựng, giao thông...) cũng như các trung tâm quản lý dự án mở các lớp nâng cao nghiệp vụ cho các cán bộ thực hiện công tác quản lý dự án để họ có thể cập nhật các chính sách, quy định của nhà nước, các hình thức quản lý mới hiệu quả hơn, kinh nghiệm quản lý của các đơn vị cơ sở khác để áp dụng cho quản lý dự án của công ty đạt hiệu quả hơn.

Đối với các dự án có quy mô lớn và các yêu cầu về kỹ thuật cao thì cần thuê thêm các chuyên gia tư vấn hay các công ty tư vấn giám sát công trình, tư vấn quản lý, tư vấn thực hiện dự án, tư vấn nghiệm thu công trình. Điều này mang lại hiệu quả cho công tác quản lý nhiều hơn khi các dự án nằm ngoài tầm khả năng ban quản lý của công ty. Tuy nhiên cũng cần cân nhắc và lựa chọn các nhà tư vấn có uy tín, phù hợp với các yêu cầu của từng dự án để công tác quản lý dự án hiệu quả hơn.

Ngoài việc tổ chức đào tạo cho những cán bộ chưa có nghiệp vụ chính thức; đối với các

cán bộ đã được đào tạo và có kiến thức chuyên môn, công ty cần phải tạo môi trường làm việc khẩn trương, thông thoáng và có hiệu quả để các cán bộ có thể phát huy sự sáng tạo và khả năng của bản thân, tránh việc những kiến thức đã học được lại bị mai một dần do không được sử dụng gây ra sự lãng phí nhân tài trong công tác quản lý dự án.

Công ty cần có chính sách thu hút nguồn nhân lực thực hiện công tác quản lý dự án, cũng như những hình thức thưởng và phạt đối với những cán bộ hoàn thành tốt công tác quản lý dự án và những cán bộ không hoàn thành nhiệm vụ của mình. Điều này sẽ khuyến khích các cán bộ quản lý thực hiện tốt công việc của mình, nâng cao trách nhiệm và hiệu quả của công tác quản lý dự án.

#### **3.2. Nâng cao hiệu quả của công tác đấu thầu**

Đối với công tác đấu thầu để mang lại hiệu quả tốt cho các dự án, cần có một cơ chế đấu thầu, các quy trình đấu thầu rõ ràng, quy chuẩn cho các dự án. Công ty nên lập các kế hoạch cho công tác đấu thầu chọn nhà thầu thực hiện thi công các hạng mục công trình trong dự án. Công tác đấu thầu được lựa chọn khi các hạng mục của dự án chuẩn bị thực hiện, cập nhật danh sách các nhà thầu có năng lực, uy tín trước khi hạng mục thực hiện.

Công ty cần có phòng ban chuyên thực hiện các công tác đấu thầu cho các dự án, tập trung vào dự án, nhân sự ban quản lý dự án không thể kiêm nhiệm nhiều công việc. Việc lập kế hoạch đấu thầu, nghiên cứu giá mời thầu, đưa ra các tiêu chí lựa chọn nhà thầu, các công tác liên quan tới hoạt động đấu thầu phải được thực hiện đầy đủ và theo trình tự.

Cần cập nhật đầy đủ và kịp thời các quy định của nhà nước liên quan tới đấu thầu xây dựng dự án. Để hoàn thiện công tác đấu thầu và quy trình đấu thầu. Các hướng dẫn mở thầu, lựa chọn nhà thầu, thông báo nhà thầu trúng tuyển. Đặc biệt đối với dự án nhà nước thì

công tác đấu thầu càng phải chặt chẽ hơn bởi được thực hiện dưới sự giám sát của các cơ quan chức năng có thẩm quyền đối với dự án. Vì vậy các thông tư, nghị định của Chính phủ, Bộ Xây dựng hay Bộ Kế hoạch - Đầu tư về đấu thầu cần được cán bộ của Công ty nghiên cứu và áp dụng cho công tác đấu thầu của Công ty.

Khi lập hồ sơ mời thầu phải đưa ra các yêu cầu bảo đảm nguyên tắc cạnh tranh, công bằng, minh bạch, cần tránh sự hạn chế nhà thầu tham gia hoặc tạo lợi thế cạnh tranh không công bằng trong đấu thầu; đặc biệt là bước đánh giá phải đúng tính chất của gói thầu và năng lực kinh nghiệm của nhà thầu. Chủ đầu tư cần kiểm tra năng lực của các đơn vị tư vấn lập hồ sơ mời thầu, đơn vị tư vấn đấu thầu trước khi quyết định lựa chọn các nhà thầu tư vấn để thực hiện.

Giảm thiểu các dự án, hạng mục công trình thực hiện theo hình thức chỉ định thầu. Vì phương thức thực hiện này tuy giảm thiểu chi phí cho Công ty nhưng mang lại những rủi ro cho các hạng mục công trình dự án khi nhà thầu không đáp ứng được nhu cầu đề ra. Cùng với đó là thực hiện các phương thức đấu thầu như cạnh tranh, hay chào hàng cạnh tranh điều này giúp công ty lựa chọn được các nhà thầu phù hợp hơn cho hạng mục của mình và cũng mang tính khách quan hơn.

Xây dựng chuẩn mực trong công tác chấm điểm và đánh giá nhà thầu tham gia dự thầu. Khi chấm thầu các tiêu chí chấm thầu phải được công khai cho các nhà thầu, công bố nhà thầu trúng thầu. Công tác chấm thầu phải công bằng cho tất cả các nhà thầu, thực hiện một cách kỹ lưỡng, tạo điều kiện tìm ra được những nhà thầu phù hợp hơn với dự án. Quản lý đấu thầu của dự án là phải thực hiện liên tục và dưới sự giám sát của Ban giám đốc. Khi tìm được các nhà thầu phù hợp công ty cần kí kết hợp đồng với các điều khoản ràng buộc. Yêu cầu nhà thầu lập biện pháp thi công, tiến độ thi

công tổng thể và chi tiết cho từng công việc mà nhà thầu làm. Sau đó nhà thầu phải trình ban quản lý và Ban giám đốc duyệt biện pháp và tiến độ thi công mới được khởi công xây dựng công trình. Quy trình này sẽ giúp công ty kiểm soát dự án dễ dàng và chính xác hơn.

### **3.3. Nghiên cứu và thực hiện tốt công tác quản lý rủi ro của dự án**

Công tác quản lý rủi ro tốt sẽ giảm thiểu các thiệt hại không đáng có của dự án. Tuy nhiên công tác quản lý rủi ro hoàn toàn chưa được quan tâm tại công ty. Nhất là trong thời gian gần đây. Khi diễn biến thời tiết thay đổi bất thường, có thể gây ra nhưng hậu quả nghiêm trọng nếu công tác quản lý rủi ro không được quan tâm.

Cần thay đổi nhận thức của cán bộ nhân viên và Ban giám đốc công ty về công tác quản lý rủi ro, khi các quan điểm cũ đã ăn sâu vào tiềm thức của Ban Quản lý dự án, nhân viên, thì công tác quản lý rủi ro sẽ bị xem nhẹ. Vì vậy cần thay đổi nhận thức trong những con người thực hiện quản lý dự án. Quản lý rủi ro cần phải thực hiện liên tục trong các khâu, các hạng mục của toàn dự án, trong tất cả các giai đoạn của dự án từ giai đoạn chuẩn bị, thực hiện và hoàn thành vận hành dự án. Những rủi ro có thể lường trước được cần được nhận diện, đo lường và có các biện pháp giảm thiểu rủi ro hay ngăn chặn các rủi ro tác động tới dự án. Với các rủi ro không thể lường trước được, công ty cần có các biện pháp khác để quản lý như mua bảo hiểm cho các hạng mục của dự án, hay toàn dự án, mỗi dự án cần có các khoản dự phòng phí khi có thay đổi và rủi ro xảy ra. Cụ thể là do đặc thù riêng của công trình thủy lợi liên quan đến sông nước, vì vậy trước mùa mưa lũ Ban phải yêu cầu nhà thầu lập phương án đảm bảo an toàn trong mùa mưa lũ trình chủ đầu tư phê duyệt, chỉ đạo các nhà thầu thi công di chuyển toàn bộ máy móc, thiết bị, vật liệu đến nơi an toàn, chỉ chấp thuận cho thi công

các hạng mục trên cao trình mực nước lũ hàng năm. Kiểm tra đảm bảo an toàn cho các lán trại, tránh nơi có nguy cơ xảy ra lũ ống, lũ quét và sạt lở đất.

### **3.4. Nâng cao năng lực về quản lý và điều hành dự án**

*Sử dụng vốn có hiệu quả:* Vốn đầu tư là một nhân tố rất quan trọng đối với một dự án. Để quản lý dự án cho tốt thì phải có kinh phí đầu tư cho dự án. Bởi vậy, huy động được nguồn vốn đầu tư dồi dào và ổn định trong suốt quá trình thực hiện dự án cũng là một nhân tố thúc đẩy hoạt động quản lý dự án tốt hơn cả về quản lý chi phí, quản lý thời gian và quản lý tiến độ. Đối với Công ty Khai thác công trình thủy lợi Bắc Kạn nguồn vốn chủ yếu là từ ngân sách nhà nước. Việc bố trí phân bổ nguồn vốn sao cho hợp lý quyết định đến việc thành công của dự án. Đối với quản lý chi phí, có đầy đủ vốn đầu tư sẽ giúp việc phân bổ chi phí cho từng hạng mục công trình rõ ràng và thuận tiện. Đối với quản lý thời gian, việc có đầy đủ vốn đầu tư và được cung cấp một cách đầy đủ và kịp thời sẽ tạo điều kiện cho dự án có thể rút ngắn được thời gian, vượt tiến độ đặt ra theo kế hoạch.

*Xây dựng các thủ tục dự án, hoàn thiện hệ thống Quản lý dự án:* Công tác quản lý dự án cần được thực hiện theo một thủ tục nhất định do Công ty đặt ra nhằm hệ thống hóa một cách khoa học các công việc của công tác quản lý dự án và yêu cầu mọi cán bộ, nhân viên cần phải tuân theo.

Với việc xây dựng thủ tục quản lý dự án, mọi thành viên trong quá trình quản lý dự án có thể tham khảo để thực hiện công tác quản lý dự án một cách nhanh chóng, tránh tình trạng các công việc bị chông chéo, gây khó khăn cho công tác quản lý dự án. Rõ ràng khi đã có một thủ tục xác định, công tác quản lý dự án sẽ được thực hiện theo một trình tự nhất định, giúp cho người quản lý dự án có thể tìm

thông tin một cách nhanh nhất để quản lý dự án.

*Xây dựng hồ sơ thực hiện cho dự án:* Hồ sơ thực hiện dự án là một hệ thống các dữ liệu về quá trình thực hiện dự án từ giai đoạn chuẩn bị, thực hiện đến nghiệm thu, bàn giao, vận hành, khai thác, sử dụng. Thư viện này sẽ lưu trữ dữ liệu của cả những dự án công ty đã hoàn thành hoặc chưa hoàn thành, đảm bảo công tác cập nhật thông tin vào thư viện hồ sơ thực hiện dự án với những dự án đang trong thời gian thực hiện. Nội dung các dữ liệu trong hồ sơ có thể bao gồm: Quy trình thực hiện dự án, gồm các thủ tục, các yêu cầu mà công ty phải thực hiện trong quá trình thực hiện dự án, hệ thống các văn bản pháp lý quy định về hoạt động quản lý và thực hiện từng loại dự án đầu tư đã được phân chia ở trên, các biểu mẫu trong quá trình giám sát thực hiện công trình, các bản ghi nhớ, biên bản các cuộc họp bàn giao, rút kinh nghiệm trong quá trình quản lý thực hiện công trình, các bảng biểu, cập nhật các lịch biểu, các cấu trúc phân việc. Với việc xây dựng thư viện hồ sơ thực hiện dự án, Ban Quản lý dự án có thể theo dõi quá trình thực hiện dự án một cách chặt chẽ hơn, tìm ra các vấn đề sai sót nhanh hơn và đầy đủ hơn để sửa chữa vấn đề; tạo điều kiện thuận lợi cho công tác kiểm tra, kiểm toán của các cơ quan quản lý cấp cao hay bộ phận kiểm soát của công ty; giúp cho việc xây dựng các báo cáo một cách nhanh chóng hơn; mọi thành viên trong công ty hoàn toàn có thể tìm hiểu mọi thông tin về dự án khi họ cần nếu các thông tin này được lưu trữ và cất giữ tại vị trí mà mọi người đều có thể truy cập được.

### **3.5. Nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng công trình**

Các cán bộ của Ban Quản lý dự án phải có mặt thường trực tại hiện trường để giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh, sai khác giữa thực tế và bản vẽ, đồng thời tham gia phối hợp tăng cường giám sát, kiểm soát chất lượng

công trình. Đặc biệt là kiểm tra đột xuất các công trình trọng điểm. Lập biên bản và kiên quyết xử lý các vi phạm về chất lượng công trình.

Các sản phẩm hàng hóa vật liệu xây dựng, khi đưa vào sử dụng cho công trình phải có giấy chứng nhận hợp quy, công bố hợp quy phù hợp theo quy định; không để các sản phẩm hàng hóa vật liệu xây dựng kém chất lượng sử dụng vào công trình.

Yêu cầu các nhà thầu trước khi thi công phải trình ban Quản lý dự án, tư vấn giám sát kế hoạch và phương thức kiểm soát chất lượng bao gồm: kiểm soát và đảm bảo chất lượng vật tư, vật liệu, cấu kiện, thiết bị, công trình và thiết bị công nghệ được sử dụng; kiểm soát và đảm bảo chất lượng, đảm bảo an toàn công tác thi công xây dựng.

Đối với các nhà thầu thi công, yêu cầu phải sử dụng thiết bị đúng như hồ sơ dự thầu, nếu có trường hợp cần thay thế thì phải có năng lực hơn hoặc tương đương và phải trình chủ đầu tư chấp thuận.

Khi phát hiện nhà thầu có biểu hiện thi công chậm tiến độ, không đảm bảo chất lượng thì lập ngay biên bản hiện trường, yêu cầu lãnh đạo nhà thầu ký cam kết, kiên quyết xử lý những nhà thầu vi phạm tránh để tình trạng kéo dài ảnh hưởng lớn đến chất lượng công trình. Ban Quản lý dự án tiến hành kiểm tra năng lực từng cá nhân đối với nhà thầu tham gia giám sát công trình. Đưa vào hợp đồng giám sát các điều khoản, chế tài xử phạt khi công trình không đảm bảo chất lượng. Mặt khác, với sự bám sát hiện trường một cách thường xuyên sẽ làm cho công tác xây dựng được thực hiện theo đúng trình tự, đúng quy trình, quy phạm hạn chế việc thoả thuận về giá, đưa không khối lượng giữa người giám sát và nhà thầu cũng như cắt bớt những công đoạn thi công ảnh hưởng đến chất lượng công trình xây dựng. Nhà thầu phải lập kế hoạch đảm bảo chất

lượng trong đó đưa ra các mốc kiểm tra tiến độ để ban Quản lý dự án kiểm tra và theo dõi nhằm đảm bảo chất lượng đúng yêu cầu kỹ thuật đã được phê duyệt của dự án; cần thiết phải trang bị máy móc kỹ thuật hiện đại để hỗ trợ cho con người trong việc kiểm tra giám sát chất lượng công trình.

Có chế độ đãi ngộ thích đáng với trách nhiệm được giao để họ yên tâm thực hiện tốt chức trách nhiệm vụ của mình. Định kỳ, cán bộ giám sát và Ban Quản lý dự án họp bàn về tiến độ và tình hình triển khai công việc, trong đó có những nhận xét sơ bộ về việc áp dụng các quy trình, quy phạm trong quá trình tổ chức thực hiện, đồng thời lên kế hoạch của những công việc sắp triển khai; Trích kinh phí Quản lý dự án hoặc kinh phí tiết kiệm được từ công tác đấu thầu để trả lương phụ thêm lương chính cho cán bộ giám sát kỹ thuật hiện trường.

Trong quá trình thực hiện dự án, một công tác rất quan trọng để đảm bảo chất lượng hồ sơ thiết kế, chất lượng công trình xây dựng nhưng lại thường bị xem nhẹ, thậm chí vẫn tính chi phí trong dự toán mà không được thực hiện, đó là công tác giám sát tác giả. Nhà thầu thiết kế xây dựng công trình cử người đủ năng lực để thực hiện giám sát tác giả trong quá trình thi công xây dựng theo chế độ giám sát không thường xuyên hoặc giám sát thường xuyên nếu chủ đầu tư có yêu cầu riêng. Trách nhiệm của giám sát tác giả là giải thích và làm rõ các tài liệu thiết kế công trình khi có yêu cầu của chủ đầu tư hoặc của nhà thầu thi công xây dựng, nhà thầu giám sát thi công xây dựng thông qua chủ đầu tư. Phối hợp với chủ đầu tư khi được yêu cầu giải quyết các vướng mắc, phát sinh về thiết kế trong quá trình thi công, điều chỉnh thiết kế phù hợp với thực tế thi công xây dựng công trình và với yêu cầu của chủ đầu tư khi cần thiết. Phát hiện, kịp thời thông báo cho chủ đầu tư hoặc cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền về việc thi công sai so với thiết kế được

duyet và kiến nghị biện pháp xử lý. Tham gia nghiệm thu công việc xây dựng, bộ phận công trình, giai đoạn xây dựng, hạng mục công trình khi chủ đầu tư yêu cầu và tham gia nghiệm thu bàn giao công trình đưa vào sử dụng khi có thông báo của chủ đầu tư. Ghi vào sổ nhật ký thi công xây dựng công trình hoặc sổ nhật ký giám sát của chủ đầu tư hoặc thể hiện bằng văn bản các ý kiến của mình. Ghi sổ nhật ký giám sát tác giả trong quá trình thực hiện giám sát tác giả thiết kế.

Vì vậy Ban Quản lý dự án cần chỉ đạo sát sao nhà thầu tư vấn thiết kế thực hiện việc giám sát tác giả và quy định chặt chẽ trong hợp đồng về trách nhiệm tư vấn giám sát đối với chất lượng công trình xây dựng.

### **3.6. Tăng cường hoàn thiện công tác quản lý thanh quyết toán công trình**

*Công tác hồ sơ nghiệm thu thanh quyết toán:* Sau khi dự án hoàn thành Ban quản lý cần thực hiện việc quyết toán công trình xây dựng. Hiện nay việc quyết toán của Ban hầu hết đều dựa vào hồ sơ thanh toán các giai đoạn, quyết toán hầu như chỉ là tổng hợp lại khối lượng, chi phí các lần thanh toán và kiểm tra các khối lượng mới. Việc thực hiện như vậy thường thuận tiện cho quá trình quyết toán tuy nhiên lại thường bỏ sót các lỗi ở giai đoạn thanh toán. Vì vậy để quản lý tốt chi phí cán bộ Ban cần rà soát lại toàn bộ khối lượng đã thanh toán ở các đợt, khối lượng thừa phải cắt ở đợt quyết toán. Nhà thầu muốn đẩy nhanh quá trình thanh toán nên các khối lượng phát sinh thường để quyết toán, việc xác định các khối lượng và tính giá này cũng phức tạp vì công trình có thể kéo dài. Vì vậy cán bộ Ban phải tạo điều kiện nhanh chóng về mặt pháp lý và yêu cầu các nhà thầu tính khối lượng phát sinh dứt điểm ở từng giai đoạn, có như thế việc mới tạo điều kiện thuận lợi cho công tác quản lý chi phí.

Hồ sơ chất lượng công trình thực hiện phải

được đầy đủ các thủ tục theo quy trình hồ sơ chất lượng và được ký nghiệm thu của chủ đầu tư, đơn vị giám sát và đơn vị thi công. Mỗi hạng mục công việc cần có đầy đủ biên bản nghiệm thu, kết quả thí nghiệm và các chứng chỉ chất lượng vật tư vật liệu thiết bị cần thiết. Đối với thiết bị cần có nghiệm thu chạy thử và đánh giá tình trạng hoạt động trước khi nghiệm thu thanh toán. Thiết bị phải có xuất xứ chủng loại nơi sản xuất rõ ràng, có hướng dẫn sử dụng và chuyển giao công nghệ đầy đủ.

Các tài liệu Ban Quản lý dự án yêu cầu khi làm quyết toán bao gồm: biên bản nghiệm thu hoàn thành toàn bộ công việc thuộc phạm vi hợp đồng; bản xác nhận giá trị khối lượng công việc phát sinh (nếu có) ngoài phạm vi hợp đồng; bảng tính giá trị quyết toán hợp đồng (gọi là quyết toán A-B), trong đó nêu rõ phần đã thanh toán và giá trị còn lại mà chủ đầu tư có trách nhiệm thanh toán cho nhà thầu; hồ sơ hoàn công, nhật ký thi công xây dựng công trình; các tài liệu khác theo thoả thuận trong Hợp đồng (nếu có).

Công tác bố trí phân bổ vốn đầu tư cho các dự án đầu tư xây dựng thường theo lộ trình, các dự án nghiệm thu bàn giao đưa vào sử dụng phải thực hiện công tác quyết toán hoàn thành dự án theo đúng quy định tại Thông tư Số: 19/2011/TT-BTC ngày 14 tháng 02 năm 2011 của Bộ Tài chính quy định về quyết toán dự án hoàn thành thuộc nguồn vốn nhà nước cụ thể quy định về thời hạn quyết toán như sau: Ban Quản lý dự án công ty phải chỉ đạo các cán bộ kỹ thuật đôn đốc và phối hợp với các nhà thầu nhanh chóng thực hiện hồ sơ thanh quyết toán và các hồ sơ liên quan để hoàn thành công tác quyết toán dự án sẽ là cơ sở để bố trí vốn nợ đọng xây dựng cơ bản cho dự án để giải quyết dứt điểm nợ đọng xây dựng cơ bản cho các nhà thầu. Trường hợp các nhà thầu không thực hiện theo yêu cầu của Ban Quản lý dự án thì có thể gửi báo cáo các cấp trên trực

tiếp chỉ đạo, đôn đốc bằng các công văn của chủ đầu tư. Cần phải thực hiện tốt kế hoạch tiến độ các dự án, tránh kéo dài thời gian thực hiện hợp đồng, kiểm soát tốt khối lượng từ khâu thiết kế sẽ giảm được những khối lượng phát sinh không kiểm soát được chi phí làm tăng tổng mức đầu tư của dự án. Công việc này cần phải thực hiện một cách triệt để bằng cách đơn vị thi công phải tiến hành cam kết về tiến độ hoàn thành gói thầu. Đồng thời cán bộ Ban Quản lý dự án phải theo dõi giám sát một cách chặt chẽ, có vấn đề phát sinh phải báo cáo lãnh đạo Ban Quản lý dự án và lãnh đạo công ty để xử lý kịp thời tránh tình trạng xử lý chậm khiến đơn vị thi công ngừng thi công để chờ đợi, ảnh hưởng trực tiếp đến tiến độ thi công công trình, làm chậm tiến độ bàn giao công trình theo kế hoạch, đồng thời làm giảm hiệu quả vốn đầu tư xây dựng, làm tăng tổng mức đầu tư do các biến động về giá nguyên, nhiên liệu, điều chỉnh lương cơ bản, hệ số nhân công máy... Đối với việc thanh lý hợp đồng nhà thầu chỉ được thanh lý khi hết thời gian bảo hành công trình, cán bộ Ban cần rà soát lại toàn bộ phạm vi công việc, khối lượng, chất lượng đã hoàn thành để chắc chắn thời điểm thanh lý hợp đồng nhà thầu đã hoàn thành đầy đủ trách nhiệm của mình.

*Công tác kiểm soát khối lượng thanh quyết toán:* Trên cơ sở hồ sơ chất lượng việc nghiệm thu thanh quyết toán khối lượng thực hiện cán bộ quản lý trong Ban cần kiểm tra kỹ khối lượng thanh quyết toán giá trị các hạng mục thực hiện theo hợp đồng, giá trị thanh quyết toán phần xây dựng kiến trúc, giá trị thanh quyết toán phần mua sắm thiết bị. Khối lượng thực hiện thanh quyết toán của đơn vị nhà thầu cần được đối chiếu, kiểm tra khối lượng thực hiện theo hợp đồng để so sánh đánh giá phân tích những giá trị tăng hoặc giảm so với hợp đồng, nguyên nhân tăng giảm từ đó so sánh và phân tích giá trị khối lượng thực hiện để lập

báo cáo giải trình khối lượng thanh quyết toán công trình của đơn vị với lãnh đạo Ban Quản lý dự án.

#### **4. KẾT LUẬN**

Từ thực trạng quản lý các dự án đầu tư xây dựng tại Công ty Khai thác công trình thủy lợi Bắc Kạn cũng như những mặt hạn chế tại Ban Quản lý dự án công ty, để nâng cao hiệu quả công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình tại đây góp phần giúp Ban Quản lý dự án Công ty Khai thác công trình thủy lợi Bắc Kạn thực hiện tốt hơn nữa vai trò của mình đối với các dự án đầu tư xây dựng công trình thủy lợi trên địa bàn tỉnh Bắc Kạn trong thời gian tới, tác giả đã nghiên cứu, đưa ra một số giải pháp cơ bản mang tính chất định hướng, còn các giải pháp cụ thể sẽ được triển khai linh hoạt, có sự thay đổi để phù hợp với các quy định hiện hành của nhà nước và nhu cầu thực tiễn của công tác quản lý dự án đầu tư xây dựng với tính đa dạng và độ phức tạp ngày càng cao.

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

1. Công ty Khai thác công trình thủy lợi Bắc Kạn. *Báo cáo tổng kết công tác thực hiện năm 2016.*
2. Bộ Xây dựng. Thông tư số 16/2016/TT-BXD về hướng dẫn thực hiện một số điều của nghị định số 59/2015 ngày 18/6/2015 của Chính phủ về hình thức tổ chức quản lý dự án đầu tư xây dựng, ngày 30/6/2016.
3. Bộ Xây dựng. Thông tư số 06/2016/TT-BXD hướng dẫn xác định và quản lý chi phí đầu tư xây dựng, ngày 10/3/2016.
4. Bộ Xây dựng. Thông tư số 08/2016/TT-BXD hướng dẫn một số nội dung về hợp đồng tư vấn xây dựng, ngày 10/3/2016.
5. Bộ Xây dựng. Thông tư số 09/2016/TT-BXD hướng dẫn hợp đồng thi công xây dựng công trình, ngày 10/3/2016.
6. Bộ Tài chính. Thông tư số 08/2016/TT-BTC quy định về quản lý, thanh toán vốn đầu tư sử dụng nguồn vốn ngân sách Nhà nước, ngày 18/01/2016.
7. Bộ Tài chính. Thông tư số 09/2016/TT-BTC quy định về quyết toán dự án hoàn thành thuộc nguồn vốn Nhà nước, ngày 18/01/2016.
8. Nguyễn Minh Phong (2013). Nâng cao hiệu quả đầu tư công. *Tạp chí Tài chính*, số 5/2013.



**SOLUTIONS TO IMPROVE MANAGEMENT EFFICIENCY  
OF INVESTMENT PROJECTS FOR CONSTRUCTION OF WORKS  
AT THE BAC KAN IRRIGATION EXPLOITATION  
AND MANAGEMENT COMPANY**

**Pham Van Tinh, Le Tan Quynh, Dang Van Thanh, Le Thi Hue**

*Vietnam National University of Forestry*

**SUMMARY**

As an investor who has implemented many projects to repair and upgrade projects of different sizes, the Bac Kan Irrigation Exploitation and Management Company complies with the project management according to the general provisions of the law on the investment processes as well as investment procedures to create the best products for the project with reasonable costs. However, in the process of implementing the task of managing construction investment projects, there were still shortcomings such as low disbursement rate of general investment capital, slow acceptance of completed workloads, high advance rate, the settlement of completed projects is still slow compared to the regulations. This paper studies and analyses the factors affecting the quality of project management mission and then proposes several solutions to improve the effectiveness of management of construction investment projects at the Bac Kan Irrigation Exploitation and Management Company that is to improve the project management and project executing skills for officials, well implement the project's risk management and enhance the management of the settlement construction.

**Keywords: Bac Kan, investment projects, irrigation construction, management efficiency, solution.**

**Ngày nhận bài** : 04/3/2019

**Ngày phản biện** : 08/4/2019

**Ngày quyết định đăng** : 15/4/2019