

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG**

PHẠM HỮU VINH

**HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ
TẠI TỔNG CÔNG TY XÂY DỰNG CÔNG TRÌNH
GIAO THÔNG 5**

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đà Nẵng - Năm 2011

Công trình được hoàn thành tại
ĐẠI HỌC ĐÀ NẴNG

Người hướng dẫn khoa học: **PGS.TS NGUYỄN TRƯỜNG SƠN**

Phản biện 1: **TS. Đoàn Gia Dũng**

Phản biện 2: **GS. TSKH. Lương Xuân Quý**

L luận văn sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận văn Thạc sĩ Quản trị kinh doanh họp tại Đại học Đà Nẵng vào ngày 18 tháng 9 năm 2011.

Có thể tìm hiểu luận văn tại:

- Trung tâm Thông tin- Học liệu, Đại học Đà Nẵng.
- Thư viện Trường Đại học kinh tế, Đại học Đà Nẵng

MỞ ĐẦU

1. TÍNH CẤP THIẾT CỦA ĐỀ TÀI.

Đầu tư là hoạt động chính quyết định sự tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp, trong đó công tác QLDAĐT là khâu then chốt trong việc đảm bảo hiệu quả đầu tư. Vì vậy, để đảm bảo hoạt động đầu tư có hiệu quả thì việc hoàn thiện công tác QLDAĐT trong các doanh nghiệp ngày càng chú trọng và có ý nghĩa hết sức quan trọng.

Qua tìm hiểu, tôi nhận thấy công tác QLDAĐT ở Tổng công ty XDCTGT5 trong những năm qua bên cạnh những kết quả đạt được cũng còn nhiều tồn tại, hạn chế. Những hạn chế là nguyên nhân chính làm cho hiệu quả đầu tư các dự án của Tổng công ty đem lại chưa cao, nhưng hiện tại chưa có đề tài nào nghiên cứu để tìm giải pháp cho vấn đề này.

Xuất phát từ tình hình đó, bằng những kiến thức đã được học tôi chọn đề tài **“Hoàn thiện công tác QLDAĐT tại Tổng công ty XDCTGT5”** làm đề tài nghiên cứu cho bản luận văn của mình.

2. MỤC ĐÍCH NGHIÊN CỨU.

Hệ thống hóa và làm sáng tỏ những vấn đề lý luận cơ bản về QLDAĐT ở doanh nghiệp trong điều kiện hiện nay. Trên cơ sở đó, đánh giá thực trạng công tác QLDAĐT của Tổng công ty XDCTGT5, rút ra những tồn tại hạn chế và nguyên nhân của tồn tại hạn chế đó. Xây dựng hệ thống những quan điểm cơ bản và đề xuất những giải pháp chủ yếu nhằm hoàn thiện công tác QLDAĐT của TCT XDCTGT5. Qua đó góp phần nâng cao hiệu quả đầu tư.

3. ĐỐI TƯỢNG VÀ PHẠM VI NGHIÊN CỨU.

Luận văn tập trung vào nghiên cứu công tác QLDAĐT của Tổng công ty XDCTGT 5 trong giai đoạn 2005 -2010 trên các lĩnh vực: Lập DAĐT; Thẩm định DAĐT; Lựa chọn nhà thầu; Giám sát & kiểm soát thi công XDCT (trong đó: đi sâu vào kiểm soát tiến độ).

4. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.

Luận văn sử dụng các phương pháp chủ yếu: duy vật biện chứng, phân tích, so sánh, tổng hợp, khái quát hóa.....

5. ĐÓNG GÓP CỦA LUẬN VĂN.

♦*Về cơ sở khoa học:* Hệ thống hóa và làm sáng tỏ những vấn đề lý luận về QLDAĐT tại các doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay.

♦*Về cơ sở thực tiễn:* Phân tích và đánh giá thực trạng công tác QLDAĐT của Tổng công ty XDCTGT 5. Đưa ra những tồn tại trong công tác QLDAĐT ở Tổng công ty và nguyên nhân của những tồn tại đó.

♦Trên cơ sở lý luận và thực tiễn, luận văn đã xây dựng hệ thống các quan điểm và đề xuất những giải pháp phù hợp nhằm hoàn thiện công tác QLDAĐT của Tổng công ty XDCTGT 5 trong điều kiện hiện nay. Các quan điểm được xây dựng cùng với những tồn tại đã phân tích là định hướng để hoàn thiện công tác QLDAĐT. Các giải pháp đề xuất là những giải pháp trực tiếp đối với Tổng công ty XDCTGT 5 từ hoàn thiện về nhận thức đến tổ chức, nội dung và phương pháp QLDAĐT.

6. KẾT CẤU CỦA LUẬN VĂN:

Chương 1: Cơ sở lý luận chung về DAĐT và QLDAĐT của doanh nghiệp.

Chương 2: Thực trạng công tác QLDAĐT tại TCT XDCTGT5.

Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện công tác QLDAĐT tại Tổng công ty XDCTGT5.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ DỰ ÁN ĐẦU TƯ VÀ QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CỦA DOANH NGHIỆP

1.1. ĐẦU TƯ VÀ DỰ ÁN ĐẦU TƯ.

1.1.1. Đầu tư.

Đầu tư là một quyết định bỏ vốn (tiền, trí tuệ,...) trong hiện tại nhằm mục đích thu được những lợi ích lâu dài trong tương lai. Lợi ích ở đây được hiểu là một phạm trù rất rộng, song suy cho cùng thì lợi ích đó không ngoài lợi ích tài chính và lợi ích kinh tế xã hội. Đối với các cá nhân và doanh nghiệp thì đầu tư chủ yếu là nhằm mục đích lợi nhuận;

còn đối với Nhà nước thì đầu tư phải đồng thời nhằm cả mục đích lợi nhuận lẫn kinh tế xã hội, đôi khi mục đích kinh tế xã hội còn được xem trọng hơn.

Hoạt động đầu tư có những đặc trưng cơ bản sau: là hoạt động bỏ

vốn; thời gian tương đối dài; lợi ích của đầu tư mang lại được biểu hiện trên hai mặt tài chính và kinh tế xã hội; đầu tư phải diễn ra theo một quá trình “**Chuẩn bị đầu tư – Thực hiện đầu tư – Vận hành khai thác kết quả đầu tư**”; đầu tư luôn gắn liền với rủi ro, mạo hiểm.

Theo Luật đầu tư 2005, thì Đầu tư được chia thành hai loại chính: Đầu tư trực tiếp và Đầu tư gián tiếp.

1.1.2. Dự án đầu tư.

1.1.2.1. Khái niệm Dự án đầu tư.

DAĐT là tập hợp những đề xuất có liên quan đến việc bỏ vốn để tạo mới, mở rộng hoặc cải tạo những cơ sở vật chất nhất định nhằm đạt được sự tăng trưởng về số lượng, duy trì, cải tiến hoặc nâng cao chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ nào đó trong khoản thời gian xác định.

1.1.2.2. Yêu cầu cơ bản của một Dự án đầu tư.

Một DADT đòi hỏi phải đảm bảo yêu cầu chủ yếu: Tính pháp lý; Tính khoa học; Tính khả thi; Tính hiệu quả; Tính phỏng định.

1.1.2.3. Các giai đoạn hình thành DADT: Chu kỳ hoạt động của dự án trải qua 3 giai đoạn: Chuẩn bị đầu tư – Thực hiện đầu tư – Khai thác.

1.2. QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CỦA DOANH NGHIỆP.

1.2.1. Khái niệm về Quản lý dự án:

Quản lý dự án là quá trình lập kế hoạch, điều phối thời gian, nguồn lực và giám sát quá trình phát triển của DA nhằm đảm bảo cho DA hoàn thành đúng thời hạn, trong phạm vi ngân sách được duyệt và đạt được các yêu cầu đã định về kỹ thuật và chất lượng sản phẩm dịch vụ, bằng những phương pháp và điều kiện tốt nhất cho phép.

1.2.2. Đặc trưng của QLDA: Là tổ một chức tạm thời, hoạt động trong môi trường có sự "va chạm", tương tác phức tạp, thường xuyên đối mặt với sự thay đổi. Vì vậy, có thể nói QLDA là quản lý sự thay đổi.

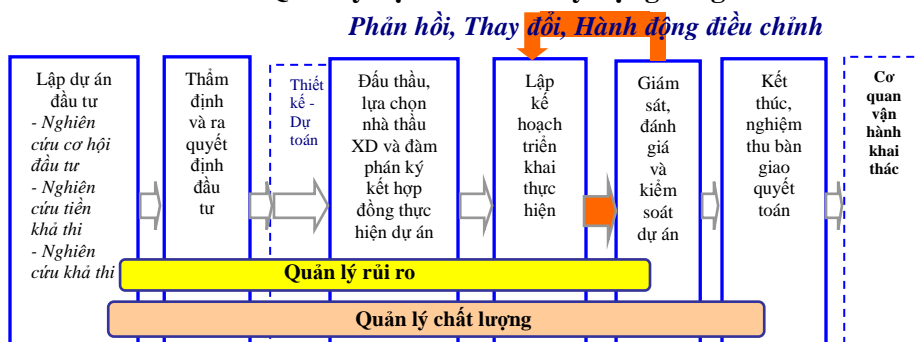
1.2.3. Mục tiêu cơ bản của QLDA: Hoàn thành các công việc dự án theo đúng yêu cầu kỹ thuật và chất lượng, trong phạm vi ngân sách và tiến độ thời gian cho phép.

1.2.4. Tác dụng và hạn chế của QLDA.

1.2.4.1. Tác dụng: Liên kết tất cả các hoạt động của dự án, tạo điều kiện thuận lợi cho việc giải quyết mối quan hệ giữa nhóm QLDA với các bên hữu quan; tăng cường hợp tác và chỉ rõ trách nhiệm của các thành viên tham gia dự án; sớm phát hiện những vướng mắc nảy sinh để điều chỉnh kịp thời. Từ đó tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao.

1.2.4.2. Hạn chế: Dễ làm nảy sinh mâu thuẫn; Trong thực tế, các nhà QLDA thường thiếu quyền hạn so với mức độ trách nhiệm được giao. Do vậy, QLDA phụ thuộc vào thiện chí của nhà quản lý trong tổ chức mẹ; Vấn đề hậu của dự án như: bố trí lại lao động, giải phóng nguồn lực.. .

1.2.5. Tiến trình Quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình



Hình 1.5. Tiến trình quản lý dự án đầu tư xây dựng công trình

1.2.6. Nội dung QLDAĐT XDCT tại các Doanh nghiệp.

1.2.6.1. Lập dự án đầu tư.

Đây là giai đoạn đầu tiên của công tác QLDAĐT. Là công việc hết sức phức tạp, mang tính tổng hợp cao, đòi hỏi nhiều kiến thức sâu, rộng trên từng lĩnh vực tổ chức – kinh tế - kỹ thuật. Vì vậy, khi

lập DAĐT đòi hỏi phải có nhiều chuyên gia am hiểu từng lĩnh vực cụ thể, trong trường hợp cần thiết có thể có sự giúp đỡ và tư vấn của các cơ quan chuyên môn về dịch vụ đầu tư.

Để một DAĐT hạn chế được rủi ro và đạt kết quả cao nhất có thể, buộc nhà các nhà đầu tư phải tính toán-cân nhắc nhiều phương án. Quá trình soạn thảo DAĐT được tiến hành nghiên cứu qua 3 mức độ:

- Nghiên cứu các cơ hội đầu tư
- Nghiên cứu tiềm khả thi
- Nghiên cứu khả thi

1.2.6.2. Thẩm định dự án đầu tư và ra quyết định đầu tư.

Thẩm định dự án thực chất là là quá trình xem xét, phân tích, so sánh, đánh giá dự án lại một cách *độc lập khách quan*, có cơ sở khoa học và *toàn diện* trên các nội dung của DAĐT đã lập hoặc so sánh, đánh giá các phương án của một hay nhiều dự án nhằm xem xét tính hợp lý, tính hiệu quả và tính khả thi của dự án để Chủ đầu tư đủ cơ sở ra quyết định.

Thẩm định DAĐT thường sử dụng các phương pháp: trình tự; so sánh các chỉ tiêu; dựa trên sự phân tích độ nhạy của dự án; xem xét rủi ro.

1.2.6.3. Quản lý đấu thầu.

Đấu thầu là cách thức lựa chọn nhà thầu tốt nhất các yêu cầu của Bên mời thầu thông qua khả năng cạnh tranh của các nhà thầu, góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn đầu tư xây dựng.

Nội dung quản lý đấu thầu bao gồm các hoạt động liên quan đến đấu thầu như: cơ sở pháp lý cho đấu thầu, kế hoạch cho hoạt động đấu thầu, tổ chức đấu thầu, chỉ đạo đấu thầu, kiểm tra–thanh tra đấu thầu...

1.2.6.4. Giám sát và kiểm soát thực hiện thi công XDCT.

Quá trình giám sát và kiểm soát dự án là một quá trình thống nhất, gồm các giai đoạn: theo dõi, đo lường, phân tích, điều chỉnh tình hình thực hiện cho phù hợp với kế hoạch đề ra nhằm đạt được các mục tiêu dự án.

Nội dung giám sát & kiểm soát dự án gồm nhiều nội dung, nhưng trong QLDA thì những nội dung quan trọng nhất cần được theo dõi kiểm soát là: Tiến độ thi công; Chi phí; Chất lượng và Rủi ro dự án.

1.2.7. Mô hình tổ chức Quản lý dự án đầu tư.

1.2.7.1. Một số nguyên tắc cơ bản khi xây dựng bộ máy tổ chức QLDA.

Để bảo đảm tính khoa học và hiệu quả của bộ máy quản lý, cần được tuân thủ các nguyên tắc: Thống nhất về mặt chức năng; Tinh gọn; Môi quan hệ giữa quyền hạn và trách nhiệm; Báo cáo một thủ trưởng; Giám sát và lãnh đạo; Tầm hạn kiểm soát; Linh hoạt.....

1.2.7.2. Các mô hình tổ chức quản lý dự án đầu tư.

1.2.7.2.1. Mô hình QLDA tổng quát theo quy định Luật Xây dựng 2003: Chủ đầu tư trực tiếp QLDA và Chủ đầu tư thuê tổ chức tư vấn QLDA.

1.2.7.2.2. Mô hình QLDA cụ thể trong các doanh nghiệp: Mô hình tổ chức QLDA theo chức năng; chuyên trách; ma trận.

1.2.8. MỘT SỐ CÔNG CỤ QUẢN LÝ ỨNG DỤNG TRONG QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP.

1.2.8.1. Các công cụ quản lý ứng dụng đánh giá hiệu quả tài chính trong lập và thẩm định Dự án đầu tư (để lựa chọn dự án).

1.2.8.1.1. Các chỉ tiêu định lượng đánh giá hiệu quả tài chính trong điều kiện bình thường: Chỉ tiêu NPV, IRR, B/C, T,

1.2.8.1.2. Phương pháp phân tích định lượng rủi ro để lựa chọn dự án: Phân tích độ nhạy, Phân tích xác suất, Tỷ suất chiết khấu điều chỉnh.....

1.2.8.2. Các công cụ quản lý ứng dụng trong đánh giá năng lực tài chính nhà thầu: Sử dụng các chỉ tiêu tài chính như: Khả năng thanh toán; Các tỷ số về cơ cấu vốn; Các tỷ số về hoạt động; Tỷ số sinh lời.....

1.2.8.3. Các công cụ quản lý ứng dụng trong kiểm soát tiến độ, chi phí và khối lượng công việc hoàn thành thực hiện dự án: Phương pháp EVM (EVM- Earned Value Management), Biểu đồ xương cá,.....

1.2.8.4. Công cụ ứng dụng trong kiểm soát rủi ro: Phương pháp EVM.

1.2.8.5. Công cụ quản lý ứng dụng trong kiểm soát chất lượng XDCT: Biểu đồ kiểm soát, biểu đồ xương cá, biểu đồ Pareto.....

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI TỔNG CÔNG TY XDCTGT5

2.1. KHÁI QUÁT VỀ TỔNG CÔNG TY XDCTGT 5.

2.1.1. Quá trình hình thành và phát triển của Tổng công ty XDCTGT 5: Tổng công ty XDCTGT5 (Tên viết tắt: CIENCO 5) được thành lập từ năm 1996, có trụ sở chính tại 77 Nguyễn Du, quận Hải Châu, T.P Đà Nẵng. Từ 1996 – 2004, là nhà thầu; Từ 2005 đến nay, chuyển sang làm Chủ đầu tư nhiều dự án trên phạm vi cả nước.

2.1.2. Cơ cấu tổ chức của Tổng công ty XDCTGT5.

Cơ cấu tổ chức, bao gồm: HĐQT, Ban kiểm soát, Tổng giám đốc, các Phó tổng giám đốc, 4 Phòng chức năng, các Ban điều hành, các đơn vị thành viên trực thuộc và các đơn vị liên danh liên kết.

2.1.3. Tình hình hoạt động kinh doanh hiện nay của Tổng công ty.

2.1.3.1. Ngành nghề và thị trường hoạt động kinh doanh của Tổng công ty: Tuy với chức năng đa ngành nghề kinh doanh, nhưng từ năm 2005 đến nay Tổng công ty XDCTGT5 đang hoạt động với 2 lĩnh vực chủ yếu là: Đầu tư xây dựng theo phương thức hợp đồng BOT và Đầu tư xây dựng – kinh doanh địa ốc. Phạm vi hoạt động trên cả nước.

2.1.3.2. Kết quả hoạt động SXKD trong những năm gần đây của Tổng công ty: Tỷ lệ lãi so với doanh thu năm 2007 đạt 2,19%; năm 2008 đạt 5,26% và năm 2009 giảm còn 4,51%.

2.2. PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI TỔNG CÔNG TY XDCTGT 5.

2.2.1. Công tác lập dự án đầu tư.

Các dự án đều xuất phát từ ý tưởng của lãnh đạo Tổng công ty, sau đó giao cho Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật thuê Tư vấn bên ngoài lập. Riêng giai đoạn nghiên cứu cơ hội đầu tư gần như bỏ qua, không lập.

Nhìn chung nội dung các Báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, Báo cáo NCKT do các Đơn vị tư vấn lập theo các quy định hiện hành như nghị định 16,112 và nay là Nghị định số 12/2009/NĐ-CP....; Kết quả lập dự án đa phần là chậm hơn so với kế hoạch và phải điều chỉnh nhiều lần.

2.2.2. Công tác thẩm định dự án đầu tư và ra quyết định đầu tư.

Giao cho Phòng Kế hoạch–Kỹ thuật đảm nhiệm thẩm định. Đối với các dự án lớn, phức tạp về kỹ thuật thì Tổng công ty thành lập Hội đồng thẩm định, có mời các chuyên gia của cơ quan bên ngoài tham gia đóng góp ý kiến. Trên cơ sở kết quả thẩm định, Phòng KH – KT trình TGD xem xét trình Chủ tịch HĐQT phê duyệt DAĐT.

- *Đội ngũ cán bộ thẩm định* chủ yếu là cán bộ Phòng Kế hoạch–Kỹ

thuật, nhìn chung đã tốt nghiệp đại học, có thâm niên và kinh nghiệm. Tuy nhiên chưa được đào tạo bài bản về kỹ thuật thẩm định, phân tích DAĐT, còn thiếu chuyên nghiệp. Chủ yếu là thực hiện kiêm nhiệm.

- *Nội dung thẩm định*: Nội dung thẩm định dự án được đánh giá trên 5 phương diện: pháp lý, công nghệ kỹ thuật, kinh tế tài chính, tổ chức thực hiện QLDA, hiệu quả đầu tư. Nhìn chung, do nhận thức chưa sâu sắc về vai trò công tác thẩm định dự án, mặt khác trình độ chuyên môn còn hạn chế nên một số dự án ở Tổng công ty vẫn còn tình trạng mang tính hình thức, chạy theo phong trào, số liệu mang tính chất để phê duyệt hơn là chú trọng đến hiệu quả thực sự của dự án.

- *Phương pháp thẩm định*: Trong phương pháp so sánh truyền thống(NPV, IRR, T) thì cán bộ thẩm định tiến hành kiểm tra về phương pháp, cơ sở để tính dựa trên cơ sở hồ sơ dự án do tư vấn lập. Sau đó, các chỉ tiêu tài chính được đưa ra so sánh với các dự án tương tự đang hoạt động để đánh giá; Còn đối với các phương pháp hiện đại như phân tích độ nhạy, dự báo, phân tích rủi ro thì chỉ mới được áp dụng ở một số dự án nhưng cũng chỉ áp dụng ở mức độ đơn giản.

2.2.3. Công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu xây dựng.

Công tác lập HSMT và đánh giá HSDT được giao Tổ chuyên gia đấu thầu của Tổng công ty thực hiện (nhân sự chủ chốt Tổ chuyên gia là các cán bộ của Phòng KH–KT làm kiêm nhiệm, trong đó Trưởng phòng KH–KT làm Tổ trưởng). HSDT được các thành viên trong Tổ chuyên gia

đầu thầu chịu trách nhiệm đánh giá nội dung HSĐT mà mình chịu trách nhiệm theo phương pháp “Đạt”, “Không đạt” và dựa vào các tiêu chí của HSMT được duyệt. Sau đó chuyển cho thư ký tổng hợp, đồng thời Tổ chuyên gia sẽ tiến hành cuộc họp đánh giá chung về tất cả các HSĐT, trên cơ sở đó chuyển đến Hội đồng thẩm định (Ban lãnh đạo TCT) xem xét trước khi đưa ra kết quả cuối cùng để trình Chủ tịch HĐQT phê duyệt.

Nhìn chung về công tác đầu thầu đã đảm bảo ở mặt nội dung và hình thức. Tuy nhiên công tác lập HSMT còn chiếm quá nhiều thời gian, nhiều bất cập...; Chưa tổ chức được bộ máy giám sát thực sự, do đó chất lượng báo cáo giám sát, đánh giá chỉ dừng lại ở mức độ liệt kê, sơ sài; Công tác thanh tra, kiểm tra và xử lý vi phạm trong đầu thầu chưa có bộ máy thanh tra độc lập mà chỉ có Ban thanh tra nhân dân hoạt động kiêm nhiệm cho mọi hoạt động chung của đơn vị; Chưa nghiêm khắc trong xử lý vi phạm trong hoạt động đầu thầu, do vậy chất lượng (minh bạch) đầu thầu chưa thực sự được phát huy, nâng cao.

2.2.4. Công tác giám sát & kiểm soát thực hiện thi công.

2.2.4.1. Công tác giám sát và kiểm soát tiến độ.

Quá trình tổ chức giám sát & kiểm soát tiến độ được thực hiện do cán bộ TVGS trực theo dõi công việc thực hiện của nhà thầu trên cơ sở bám sát Bảng tiến độ đã thống nhất và ghi chép diễn biến hằng ngày về mọi đặc điểm, thuận lợi, vướng mắc của dự án...vào Nhật ký thi công. Sáng thứ hai hằng tuần, tổ chức họp giao ban một lần (trừ trường hợp họp khẩn cấp đột xuất), cán bộ TVGS báo cáo kết quả công việc, đưa ra những vướng mắc cùng Nhà thầu đưa ra các biện pháp cụ thể để khắc phục khó khăn về Trưởng Ban QLDA để giải quyết, đồng thời báo ngay về Tổng công ty những vấn đề vượt cấp.

2.2.4.2. Công tác giám sát và kiểm soát chi phí.

Trên cơ sở khối lượng thực hiện của Nhà thầu được nghiệm thu, bộ phận TVGS của Ban QLDA kết hợp với nhà thầu xác định giá trị thực

hiện A-B (khối lượng, đơn giá, định mức...). Sau đó, Ban QLDA chuyển phiếu giá lên Phòng KH-KT của Tổng công ty để kiểm soát lại lần cuối, đồng thời trình Tổng giám đốc duyệt, trên cơ sở đó Phòng Tài chính – Kế toán giải ngân cho nhà thầu.

2.2.4.3. Công tác giám sát và kiểm soát rủi ro.

Tổng công ty đã thực hiện một số biện pháp phòng ngừa như: Mua bảo hiểm công trình; Đưa các giải pháp PCCC, An toàn lao động...vào ngay trong Hồ sơ mời thầu. Bên cạnh đó còn sử dụng số liệu thống kê (mưa, nắng..) để tổ chức điều hành thi công phù hợp; Chủ động mở rộng quan hệ với nhiều tổ chức tài chính khác.....

2.2.4.4. Công tác giám sát và kiểm soát chất lượng thi công.

Quản lý chất lượng tập trung vào 2 nội dung chính:

- *QLCL tại công trình* theo Nghị định 209/2004/NĐ-CP: Kiểm tra chất lượng đầu vào (thiết bị, vật tư.); Chất lượng quá trình thi công của nhà thầu (biện pháp thi công,.); Chất lượng đầu ra (các mẫu thí nghiệm,..)

- *QLCL (nội bộ) do nhà thầu tổ chức*: Kiểm tra các cơ sở thí nghiệm, điều kiện năng lực; Kiểm tra và thống nhất chương trình thí nghiệm, theo dõi, kiểm tra công việc thí nghiệm, hiệu chỉnh (theo chương trình đã thống nhất với Chủ đầu tư).

2.2.5. Mô hình tổ chức QLDAĐT của tổng công ty XDCTGT5.

2.2.5.1. Mô hình tổ chức QLDAĐT chung của Tổng công ty.

Tổng công ty sử dụng mô hình “Chủ đầu tư trực tiếp QLDA” và tổ chức theo mô hình chuyên trách QLDA, đã thành lập 3 Ban QLDA tại 3 khu vực Bắc, Trung, Nam. Trong đó, Ban Tổng giám đốc điều hành chung toàn bộ hoạt động kinh doanh; Phòng KH-KT là bộ phận tham mưu chính công tác QLDAĐT của Tổng công ty, trực tiếp thực hiện các công tác chuẩn bị đầu tư (thẩm định, đấu thầu.); Phòng TC-Kế toán, TC – LĐ..tham gia cùng Phòng KH-KT trong việc lập kế hoạch và điều phối

nhân lực, tài chính...cho các dự án theo kế hoạch tiến độ đã vạch ra; các Ban QLDA chịu trách nhiệm trong việc tổ chức, điều hành dự án được giao.

2.2.5.2. Mô hình chuyên trách QLDA (Điều hành dự án).

Mối liên hệ giữa Ban giám đốc Tổng công ty và Ban QLDA là một thể thống nhất dưới quyền chỉ đạo của Tổng giám đốc và điều hành thi công trực tiếp của Trưởng ban QLDA. Trưởng ban QLDA là cấp quyết định cao nhất trong việc tổ chức điều hành thi công của nhà thầu và các bên liên quan TVGS trưởng là người chịu trách nhiệm quản lý và điều hành từng công việc cụ thể của mỗi dự án.

2.3 KẾT LUẬN VỀ CÔNG TÁC QLDAĐT TẠI TỔNG CÔNG TY XDCTGT5 TRONG THỜI GIAN QUA.

2.3.1. Những kết quả đạt được.

- *Công tác thẩm định dự án* có sự tham gia đóng góp của các Phòng chức năng trong Tổng công ty; của các cơ quan quản lý nhà nước theo chức năng, các chuyên gia, các nhà khoa học ..vì thế mà những nhận xét, đánh giá về dự án có tính thực tiễn, sát với yêu cầu thị trường, qua đó đã làm cho đội ngũ thẩm định của Tổng công ty tích lũy được nhiều kinh nghiệm và từng bước trưởng thành.

- *Công tác đấu thầu, lựa chọn nhà thầu* được triển khai thực hiện chặt chẽ đúng quy định của Nhà nước và có những chuyển biến tích cực. Hình thức đấu thầu rộng rãi chiếm tỷ trọng cao (79,52%), góp phần tiết kiệm nguồn vốn đầu tư của Tổng công ty (tiết kiệm bình quân 7,49%).

- *Công tác giám sát & kiểm soát thi công* đã đạt được những thành công nhất định. Cụ thể là: *Công tác quản lý tiến độ thi công*, đã tổ chức bám sát theo dõi, ghi chép đầy đủ tiến triển và các hoạt động hằng ngày của nhà thầu đối với dự án, đồng thời thực hiện các báo cáo tuần/tháng/quí/năm một cách đồng bộ từ Ban QLDA đến các Phòng chuyên môn và Ban Giám đốc Tổng công ty nên rất thuận tiện sự liên hệ, phối hợp thông tin cũng như tổ chức hoạt động dự án. Nhờ đó mà tiến độ thi công một số dự án đáp ứng yêu cầu đặt ra; *Công tác quản lý chi phí*,

bước đầu đã xây dựng qui trình kèm soát chi phí chặt chẽ dưới sự kiểm soát của các phòng chức năng của Tổng công ty; *Công tác quản lý rủi ro thi công*, đã ứng dụng phân tích thống kê thời tiết vào quản lý rủi ro và đề xuất giải pháp né tránh trong thi công; *Công tác quản lý chất lượng công trình*, đã quán triệt ngay từ đầu việc ban hành hệ thống tiêu chuẩn hướng dẫn quá trình tổ chức quản lý chất lượng chặt chẽ (đầu vào–thực hiện–đầu ra). Nhờ thế mà giảm thiểu được sai sót trong tổ chức thi công, sản phẩm được thẩm mỹ và chất lượng nâng cao.

- *Mô hình tổ chức QLDAĐT* ở Tổng công ty, được tổ chức theo quan hệ ngang, các phòng nghiệp vụ cùng tham gia QLDA theo chức năng đã phân công và có thể giám sát lẫn nhau, nhất là chuẩn bị đầu tư và kết thúc DA. Riêng giai đoạn thi công, sử dụng mô hình tổ chức chuyên trách DA(Ban QLDA) là phù hợp, tạo điều kiện phối hợp, giải quyết linh hoạt kịp thời các yêu cầu của nhà thầu và các bên liên quan trong quá trình ĐHDA.

2.3.2. Những tồn tại, hạn chế.

- Quá trình soạn thảo dự án bỏ qua bước “nghiên cứu cơ hội đầu tư”, lập theo kiểu “gò ép” theo ý chí chủ quan của Chủ đầu tư dẫn đến khó xác định triển vọng đem lại hiệu quả nhất của đầu tư.

- Quá trình thẩm định DA xuất hiện những biểu hiện chưa đúng về nhận thức. Cụ thể là: còn quan niệm thẩm định DAĐT ở Tổng công ty là thẩm định nội bộ, vốn của doanh nghiệp..nên các kết quả đưa ra có tính chất phục vụ cho mục tiêu phê duyệt hơn là hiệu quả thực sự của DA. Sự phối hợp trong tổ chức thực hiện thẩm định chưa hợp lý; Trình độ đội ngũ cán bộ thẩm định còn hạn chế do cán bộ Phòng KH– KT chủ yếu là các Kỹ sư xây dựng nên họ chuyên sâu về kỹ thuật, vì thế nội dung tài chính còn sơ sài; Thẩm định chủ yếu dựa vào số liệu, thông tin nội dung được bên tư vấn lập, việc tham khảo – đi thực tế đối chứng – kiểm tra còn thiếu; Các phương thức, mức độ, tiến độ huy động vốn và vay vốn chưa được xem xét kỹ; Phương pháp thẩm định còn đơn giản, truyền

thống. Do đó, những kết luận chưa có độ tin cậy cao, chưa đảm bảo,.....dẫn đến chưa đánh giá được toàn diện về tính khả thi của DA.

- Việc lập HSMT còn nhiều bất cập, mất nhiều thời gian; Phương pháp đánh giá HSDT còn mang tính chung chung, chưa chuẩn xác; Tính bảo mật trong đấu thầu vẫn chưa được phát huy cao; Việc thực hiện công tác giám sát, thanh tra và thực hiện các chế tài đối với các bên tham gia đấu thầu còn thiếu tính kiên quyết và chưa được quan tâm đúng mức.

- Công tác ghi chép số liệu, cập nhật thông tin để phục vụ cho công tác báo cáo giám sát thi công còn sơ sài, chưa tổ chức bài bản, còn báo cáo diễn giải nhiều bằng lời. Hệ thống kiểm soát tiến độ chưa được xây dựng.; Quá trình thực hiện giám sát & kiểm soát dự án còn mang nặng tính kỹ thuật, chưa quan tâm ứng dụng các công cụ Quản trị trong công tác giám sát & kiểm soát dự án. Do đó mà công tác giám sát & kiểm soát thực hiện dự án chưa mang tính chuyên nghiệp và chưa thực sự hiệu quả. Cụ thể như: chưa ứng dụng Phương pháp EVM để đo lường, Biểu xương cá truy tìm nguyên nhân, ma trận trách nhiệm, kế hoạch truyền thông.....

2.3.3. Nguyên nhân của những tồn tại.

2.3.3.1. Nguyên nhân khách quan.

Nhân viên Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật quá mỏng (chỉ 14 người), chủ yếu là các Kỹ sư xây dựng mạnh về kỹ thuật nên không sâu về lĩnh vực tài chính, pháp lý...nhưng làm kiêm nhiệm nhiều việc công tác như thẩm định, đấu thầu....Vì vậy trình độ cán bộ vẫn còn hạn chế, tính chuyên nghiệp chưa cao; Việc ứng dụng các công cụ quản trị vào QLDA như Phương pháp EVM để đo lường tiến độ, chi phí, rủi ro; Biểu đồ xương cá truy tìm nguyên nhân sai lệch....vẫn còn xa lạ với họ.

2.3.3.2. Nguyên nhân chủ quan.

- *Chủ quan từ khâu lựa chọn dự án:* Tổng công ty quan tâm nhiều đến việc được phê duyệt quyết định đầu tư mà ít chú ý hậu kiểm ở những giai đoạn sau; Vẫn còn xem thẩm định dự án như một bước thủ tục để hợp thức hóa dự án; Việc áp dụng phương pháp dự báo, phân tích độ nhạy..chưa được chú trọng....

- *Chủ quan từ công tác lựa chọn nhà thầu:* Còn quan tâm đến giá thầu thấp để lựa chọn hơn là khía cạnh năng lực nhà thầu; Chưa quản lý chặt chẽ từ khâu thiết kế dự toán; Thiếu tính kiên quyết và quan tâm đúng mức trong việc thực hiện các chế tài đối với các bên tham gia đấu thầu.

- *Chủ quan từ công tác giám sát & kiểm soát thi công:* Hầu hết cán bộ Tổng công ty nhận thức chưa đúng về QLDA, chủ quan cho rằng QLDA chủ yếu phụ thuộc vào năng lực kinh nghiệm của người quản lý, nên trong quá trình thực hiện chưa vận dụng khai thác triệt để những lý thuyết–thành tựu quản trị dự án. Vì thế mà chưa thấy tầm quan trọng của Phương pháp EVM, Biểu đồ xương cá, ma trận trách nhiệm...trong kiểm soát đánh giá tổng quát trạng thái dự án của một nhà quản trị.

CHƯƠNG 3

MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QLDAĐT TẠI TỔNG CÔNG TY XDCTGT5

3.1. PHƯƠNG HƯỚNG PHÁT TRIỂN CỦA TỔNG CÔNG TY XDCT GT 5 TRONG THỜI GIAN TỚI.

Nghị quyết Đại hội VII của Đảng bộ Tổng công ty (tổ chức vào 8/2010) đã xác định phương hướng và mục tiêu phát triển trong 10 năm 2011 – 2020 là “Xây dựng và phát triển Tổng công ty trở thành Tập đoàn kinh tế vững mạnh của quốc gia. Phát huy cao độ mọi nguồn lực để nâng cao năng lực cạnh tranh, góp phần quan trọng vào sự nghiệp hóa – hiện đại hóa đất nước”. Doanh thu và lợi nhuận đảm bảo tăng trưởng ổn định bình quân 15%/năm.

3.2. HỆ THỐNG CÁC QUAN ĐIỂM HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ CỦA TỔNG CÔNG TY XDCTGT 5.

Để nâng cao chất lượng QLDAĐT tại Tổng công ty XDCTGT5, cần thiết phải xây dựng hệ thống các quan điểm. Các quan điểm này là cơ sở quan trọng định hướng cho quá trình thực hiện đổi mới và hoàn thiện công tác QLDAĐT. Các quan điểm đó là:

3.2.1. QLDAĐT phải tuân thủ những quy định của Pháp luật, đảm bảo tính hợp pháp: Quan điểm này cho rằng, DAĐT được hình thành

và thực hiện phải tuân thủ những qui định của Pháp luật. Hồ sơ DA phải đảm bảo tính hợp pháp; Hệ thống các tiêu chuẩn, quy phạm, định mức trong lĩnh vực xây dựng là những căn cứ cần thiết để lập và thẩm định DA. Cán bộ QLDA tiến hành kiểm tra, xem xét DA đảm bảo những nội dung thực hiện đúng các quy định của pháp luật (như: phù hợp quy hoạch, quy chuẩn, chất lượng, hiệu quả, minh bạch giao nhận thầu,...)...

3.2.2. QLDAĐT phải đảm bảo xem xét, đánh giá toàn diện các nội dung trong từng giai đoạn của dự án: Quan điểm này cho rằng, dù DA sử dụng nguồn vốn nào? qui mô, hình thức như thế nào? thì DAĐT cũng tiến hành qua 3 giai đoạn: Chuẩn bị đầu tư–Thực hiện ĐT-Vận hành kết quả ĐT. Ba giai đoạn này không tách rời riêng biệt nhau mà có mối liên hệ mật thiết với nhau. Kết quả của giai đoạn trước ảnh hưởng đến kết quả các giai đoạn sau. Do đó, yêu cầu công tác QLDA cần phải tiến hành phân tích, đánh giá các nội dung của DA một cách toàn diện cho cả các giai đoạn.

3.2.3. QLDAĐT phải được hoàn thiện theo hướng chuyên nghiệp hóa, hiện đại hóa: Quan điểm này yêu cầu mỗi nội dung trong công tác QLDA phải được phân cụ thể cho cán bộ có trình độ chuyên môn nghiệp vụ để phát huy tính chuyên nghiệp. Luôn chú trọng đầu tư phát triển khoa học công nghệ, trong đó khuyến khích việc tăng cường áp dụng các thành tựu khoa học công nghệ vào công tác QLDA, vào SXKD. Công tác QLDAĐT cần được nhận thức đầy đủ và phải xem là một nội dung quan trọng nhất ở Tổng công ty, phải mang tính chuyên nghiệp của một “nghề” thực sự.

3.2.4. QLDAĐT phải giải quyết hài hòa các mối quan hệ trong tổ chức thực hiện dự án: Quan điểm này yêu cầu thực hiện DA thành công, thì Tổng công ty XDCTGT5 phải giải quyết hài hòa các mối quan hệ giữa các bên tham gia dự án (như: Bộ, Sở chuyên ngành, Nhà thầu, Tư vấn, Cơ quan cung cấp tài chính, Địa phương và các mối quan hệ khác...). Các mối quan hệ này “tương tác – va chạm” lẫn nhau. Chỉ có thể giải quyết hài hòa các mối quan hệ nói trên nếu công tác QLDAĐT của Tổng công ty nâng lên tầm “nghệ thuật”. Đòi hỏi PM ngoài giới chuyên môn nghiệp

vụ, còn phải năng động sáng tạo xử lý tình huống, mềm dẻo uyển chuyển trong quan hệ ứng xử đối tác.

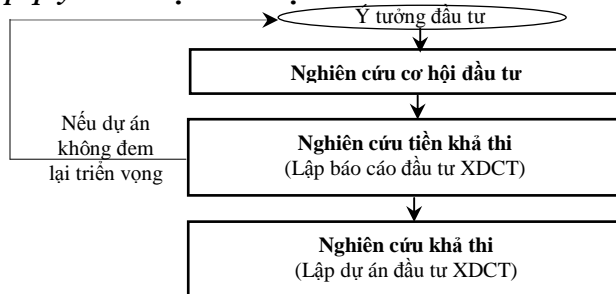
3.2.5. QLDAĐT phải đảm bảo tính kịp thời, nắm bắt cơ hội đầu tư có hiệu quả: Quan điểm này yêu cầu đối với vấn đề thời gian, đòi hỏi công tác QLDAĐT (1) *phải kịp thời phát hiện những sai sót, yếu kém trong từng giai đoạn để tiếp tục thực hiện*, đồng thời (2) *phải tuân thủ theo đúng qui định của pháp luật*. Trong điều kiện nền kinh tế thị trường, sự ra đời chậm sản phẩm DA sẽ mất đi cơ hội tốt và có thể phát sinh nhiều chi phí không cần thiết (như: tăng giá NVL đầu vào, lãi vay...). Ngược lại, nếu thời gian QLDAĐT quá ngắn khi đó không đảm bảo chất lượng công trình (thảm định ầu, thi công ầu...). Do vậy cần phải có kế hoạch bố

3.3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ DỰ ÁN ĐẦU TƯ TẠI TỔNG CÔNG TY XDCT GT 5.

Luận cứ đề xuất giải pháp dựa vào những luận điểm đề cập Chương 1, những tồn tại trong công tác QLDAĐT đã được phân tích Chương 2, cùng với hệ thống những quan điểm định hướng trong Chương 3.

3.3.1. Hoàn thiện công tác lập dự án đầu tư.

3.3.1.1. Xác lập quy trình soạn thảo dự án đầu tư.



Hình 3.1. Quy trình soạn thảo một dự án đầu tư

3.3.1.2. Nâng cao chất lượng công tác lập dự án.

Để công tác lập dự án có chất lượng cao, Tổng công ty cần lựa chọn tư vấn có đủ năng lực, xét chọn thầu tư vấn phải thông qua Hội đồng. Trường hợp cần thiết phải thi tuyển kiến trúc trước khi chọn tư vấn lập dự án; Hồ sơ dự án yêu cầu số liệu thông tin DA phải được điều tra có

nguồn gốc rõ ràng, phân tích trên cơ sở khoa học; Đưa ra quy trình mẫu phân tích – đánh giá hiệu quả tài chính cụ thể cho từng loại DA (Đường bộ, Căn hộ..) để đánh giá hiệu quả DA mang lại thiết thực hơn.

3.3.2. Hoàn thiện công tác thẩm định dự án đầu tư.

3.3.2.1. Nâng cao nhận thức đối với công tác thẩm định DAĐT trong điều kiện mới.

- Cần phải xác định sản phẩm (kết quả) của công tác thẩm định DA là một loại sản phẩm đặc biệt – sản phẩm tư vấn thể hiện trí tuệ và kinh nghiệm. Do vậy, chất lượng thẩm định cần phải coi trọng và đặt lên hàng đầu; Coi đây là một thế mạnh cạnh tranh và kinh doanh của Tổng công ty, là một trong những công việc góp phần nâng cao hiệu quả đầu tư, nâng cao uy tín của Tổng công ty. Chính vì vậy, công tác “hậu kiểm” trong QLDAĐT của Tổng công ty cần được coi trọng.

- Cần phải hiểu rõ, công tác thẩm định gắn với quản lý ở chỗ thể hiện công việc kiểm tra, kiểm soát, sàng lọc dự án và thực thi pháp luật.

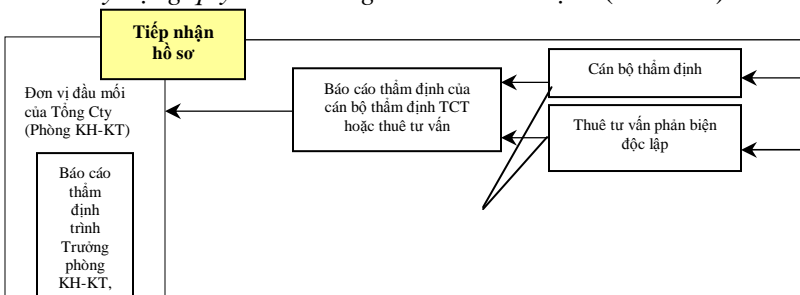
- Cần phải hiểu rõ tính liên ngành của sản phẩm đầu tư xây dựng. Do vậy rất cần sự tham gia đóng góp ý kiến từ nhiều phía: cơ quan quản lý nhà nước chuyên ngành, địa phương, tổ chức tư vấn bên ngoài,.....

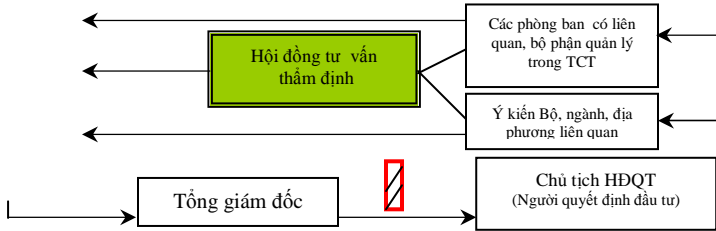
Những quan điểm nhận thức trên, nếu được thực hiện tốt ngay từ đầu là cơ sở để tiếp tục triển khai có hiệu quả các giải pháp cụ thể về tổ chức thực hiện, nội dung và phương pháp thẩm định dưới đây. Góp phần ngăn chặn sớm các biểu hiện xấu, thất thoát, lãng phí tiền bạc của Tổng công ty.

3.3.2.2. Hoàn thiện tổ chức thẩm định dự án đầu tư.

- *Giao nhiệm vụ thẩm định* cho Bộ phận chuyên trách thẩm định (Xem Mục 3.3.5.1-Kiện toàn tổ chức QLDAĐT) thực hiện và làm đầu mối chính trong việc xin ý kiến các phòng ban, các chuyên gia bên ngoài,....

- *Xây dựng quy trình chung tổ chức thẩm định* (Hình 3.2):





Hình 3.2. Quy trình tổ chức thẩm định dự án đầu tư
 Bộ phận kiểm soát chất lượng thẩm định dự án

- *Tiêu chuẩn hóa đội ngũ cán bộ thẩm định:* trình độ, phẩm chất....
 - *Về căn cứ và phương tiện thẩm định:* Dựa trên quy trình nội bộ đã được xây dựng (Hình 3.2); Tăng cường đầu tư đổi mới trang thiết bị
- 3.3.2.3. Hoàn thiện nội dung thẩm định dự án đầu tư.**

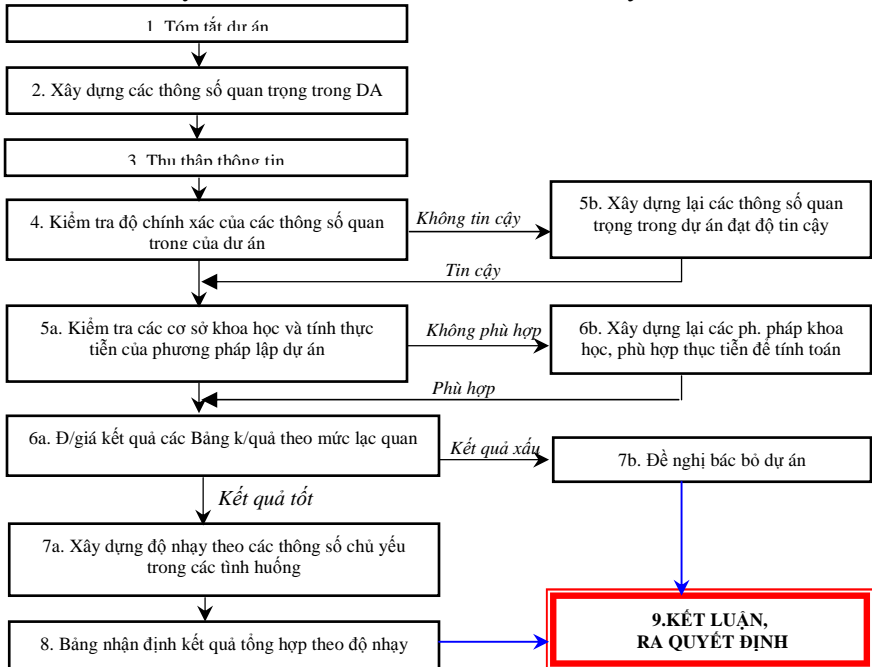
Tổng công ty XDCTGT5 tập trung vào những vấn đề sau:

- Thẩm định kỹ phương án tổ chức quản lý thực hiện, đặc biệt đối với các phương án đền bù, giải phóng mặt bằng, di dời dân. Cụ thể là làm rõ trách nhiệm và mối quan hệ giữa các chủ thể tham gia QLDA, tính khả thi của phương án thực hiện đền bù – giải tỏa;
- Đề cập kỹ và quan tâm thỏa đáng các yếu tố đầu vào (lãi suất, NVL..) và đầu ra (giá bán, sản phẩm..) của dự án;
- Với phương thức huy động và đề xuất các điều kiện vay vốn thì cần làm rõ những thỏa thuận, cam kết với các cơ quan cung cấp tài chính về số lượng, tiến độ.....;
- Đối với hiệu quả tài chính dự án: Ngoài các chỉ tiêu chủ yếu như NPV, IRR, T cần đề cập thêm các chỉ tiêu như B/C, điểm hoàn vốn, khả năng trả nợ...Cần quan tâm đến các biến động của môi trường bên ngoài đến những rủi ro tiềm ẩn có thể xảy ra đối với dự án;
- Đối với hiệu quả kinh tế-xã hội: Đây là nội dung phức tạp. Nhưng Tổng công ty cần dừng lại ở các chỉ tiêu chủ yếu như: giải quyết bao nhiêu lao động, mức đóng góp ngân sách, tác động với môi trường. Tuy nhiên, để tính toán cho các nội dung này cần thực hiện: (1) Xác định các dòng thu (thuế, thù lao lao động) và dòng chi (trợ giá, bù giá

của Chính phủ..) của dự án trên góc độ kinh tế; (2) Xây dựng mức giá kinh tế để tính toán: Giá kinh tế = Giá trong phân tích tài chính * Hệ số chuyển đổi; (3) Xác định tỷ suất chiết khấu xã hội (r_s): $r_s = r_w(1+P_d)$ để tính cho các dòng tiền. Với r_w là lãi suất vay dài hạn trên thị trường quốc tế; P_d là hệ số ưu đãi cho các dự án trong nước.

3. 3.2.4. Hoàn thiện phương pháp thẩm định dự án đầu tư.

- *Xây dựng qui trình kỹ thuật thẩm định dự án đầu tư*: Thẩm định phải đứng trên quan điểm độc lập để xem xét. Đầu tiên phải xem xét các thông tin dữ liệu đầu vào có đáng tin cậy không? cách lập dự toán có hợp lý vận dụng phù hợp không? Thì cán bộ thẩm định phải lập lại dự toán với các độ nhạy một cách có cơ sở theo các Sơ đồ kỹ thuật sau:



Hình 3.3. Sơ đồ kỹ thuật thẩm định dự án đầu tư.

- *Vận dụng phương pháp thẩm định dự án đầu tư*:

+ Đối với các yếu tố thuộc về pháp lý, sử dụng phương pháp so sánh đối chiếu và thẩm định theo trình tự; Còn đối với các nội dung

khác thì cần kết hợp giữa so sánh, dự báo, phân tích độ nhạy cảm hoặc triệt tiêu rủi ro. Việc so sánh phải xuất phát từ nhu cầu thị trường, mục tiêu của dự án chứ không chỉ dựa trên ý muốn chủ quan hay mục đích sử dụng của Chủ đầu tư.

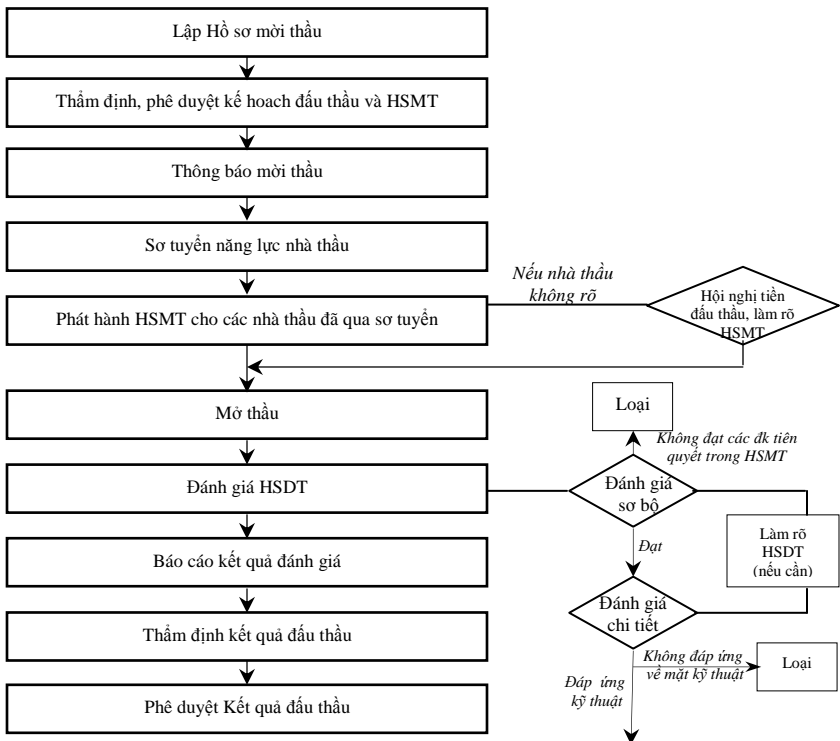
+ Đối với phương pháp độ nhạy: cần lựa chọn những thông số chủ yếu có ảnh hưởng lớn đến dự án để phân tích. Cần quan tâm xem xét thỏa đáng đến tỷ suất chiết khấu chuẩn (r) làm cơ sở tính toán chính xác các chỉ tiêu cũng như hiệu quả tài chính của dự án.

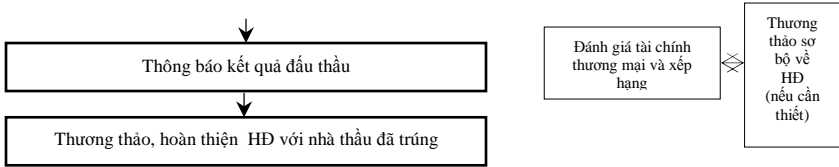
+ Khi phân tích hiệu quả trên phương diện kinh tế xã hội, bên cạnh bằng lý luận cần thiết phải xây dựng các Bảng biểu để xác định dòng tiền trên phương diện kinh tế xã hội để xem xét, đánh giá.

3.3.3. Hoàn thiện công tác quản lý đấu thầu, lựa chọn nhà thầu xây dựng.

3.3.3.1. Xây dựng quy trình lựa chọn nhà thầu.

Quy trình lựa chọn nhà thầu thông qua các bước sau:





Hình 3.4. Quy trình lựa chọn nhà thầu

3.3.3.2. Nâng cao chất lượng đấu thầu, lựa chọn nhà thầu.

- Xây dựng các bộ mẫu Hồ sơ mời thầu chi tiết: Trên cơ sở mẫu của Bộ KH – ĐT, xây dựng bộ mẫu HSMT cho Tổng công ty phù hợp với từng loại công trình (Giao thông, Thủy lợi, Dân dụng...).

- Tăng cường tính bảo mật của tài liệu đấu thầu;
- Quản lý chặt chẽ quy trình thực hiện đấu thầu;
- Tiêu chuẩn hóa đội ngũ cán làm công tác đấu thầu;
- Quản lý và thẩm định chặt chẽ ngay từ các khâu thiết kế-dự toán.
- Phải có chế tài cụ thể để chống tiêu cực trong đấu thầu, xử lý

ngghiêm minh những trường hợp vi phạm Quy chế đấu thầu.

- Vận dụng phương pháp đánh giá HSMT phù hợp: Với bước đánh giá sơ bộ, nên chọn tiêu chí "Đạt", "Không đạt" để đánh giá; Với bước đánh giá chi tiết, nên chọn phương pháp "Chấm điểm" để đánh giá.

3.3.3.3. Tổ chức chặt chẽ kiểm tra, thanh tra đấu thầu.

- Kiểm tra kỹ Hồ sơ mời thầu.
- Kết hợp tiền kiểm và hậu kiểm trong giám sát quá trình xét thầu.

3.3.4. Hoàn thiện công tác giám sát & kiểm soát quá trình thi công.

3.3.4.1. Hoàn thiện công tác giám sát & kiểm soát tiến độ thi công.

a) Xác lập quy trình và xây dựng hệ thống điều hành, kiểm soát tiến độ.

Quy trình kiểm soát tiến độ dự án thông qua các bước sau:

* Phổ biến và giao nhiệm vụ: Trên cơ sở Bảng kế hoạch tiến độ được duyệt, Tổng công ty phổ biến về nội dung đặc điểm và yêu cầu tiến độ đề ra của DA và giao nhiệm vụ cho Ban QLDA, BQLDA phổ biến và giao lại cho Nhà thầu thông qua "Phiếu giao việc"/"Bảng giao kế hoạch".

* Tổ chức theo dõi, giám sát tiến độ: Kỹ sư giám sát theo dõi, ghi chép và cập nhật quá trình thực hiện các công việc. Định kỳ (tuần, 15 ngày, tháng, quý..) tổ chức họp giao ban với Nhà thầu, các đội trưởng, Tư vấn thiết kế... để nghe báo cáo tiến độ, các vướng mắc nảy sinh trong quá trình thi công hiện trường theo Mẫu Báo cáo tiến độ.

* Đo lường tiến triển thực hiện dự án: Dựa vào số liệu thông tin của Bảng báo cáo giám sát tiến độ, sử dụng phương pháp EVM "Earned Value Management" để đo lường hiệu quả thực hiện tiến độ thông qua chỉ số $SPI = (Giá\ trị\ thu\ được)/(Giá\ trị\ kế\ hoạch) = BCWP/BCWS$. Nếu $SPI < 1$, chậm tiến độ; $SPI = 1$, đúng tiến độ; $SPI > 1$, vượt tiến độ.

* Xác định nguyên nhân chậm tiến độ: Sử dụng biểu đồ xương cá xác định nguyên nhân chậm tiến độ của các hạng mục/công trình.

* Đề xuất các biện pháp khắc phục xử lý: Dựa vào nguyên nhân và
b) Giải pháp đảm bảo tiến độ dự án.

- Quản lý chặt chẽ, ưu tiên các công việc trên đường găng;

- Tăng cường mối liên hệ liên kết các bên tham gia dự án (**Xem Mục 3.3.4.5**) và cập nhật tiến độ: ngày, tuần.....

3.3.4.2. Hoàn thiện công tác giám sát & kiểm soát chi phí dự án.

Tương tự như kiểm soát tiến độ. Kiểm soát chi phí được đo lường thông qua chỉ số: **SV** (*Chênh lệch về chi phí kế hoạch*) và **CPI** (*Chỉ số hiệu quả thực hiện chi phí*).

$SV = BCWP - BCWS$. Nếu $SV < 0$ là chưa đạt đủ khối lượng công việc theo kế hoạch.

$CPI = BCWP/ACWP$ (*Giá trị thực tế*). Nếu $CPI < 1$, vượt ngân sách; $CPI = 1$, nằm trong ngân sách; $CPI > 1$, chi dưới mức kế hoạch ngân sách. Trên cơ sở xác định được nguyên nhân vượt, chậm chi phí.

Từ đó, nhận định, đề xuất biện pháp khắc phục

3.3.4.3. Hoàn thiện công tác giám sát & kiểm soát rủi ro.

Có rất nhiều rủi ro, tuy nhiên để quản lý tốt hơn nữa về quản lý, kiểm soát rủi ro. Tổng công ty cần tăng cường đo lường đánh giá rủi ro trên một số lĩnh vực như: khả năng về tiến độ, hợp đồng....

a) *Đánh giá khả năng hoàn thành dự án đúng tiến độ.*

Trong QLDA, "khả năng hoàn thành dự án trong thời hạn" là rủi ro mà người ta quan tâm nhiều nhất. Để dự báo được tình hình thực hiện dự án như thế nào so với kế hoạch mà từ đó có biện pháp đề xuất phòng ngừa giảm thiểu rủi ro, sử dụng các kết quả đo lường của chỉ số SPI (đã được trình bày tại **Mục 3.3.4.1**) để đánh giá. Ví dụ: Chỉ số SPI = **0,93**, nghĩa là cho ta biết dự án đang bị chậm tiến độ 7%.

b) *Bổ sung các phương án giảm thiểu rủi ro:*

- Tăng cường mối quan hệ với các cơ quan địa phương có dự án nhằm hỗ trợ tốt trong công tác Đền bù – Giải tỏa để hạn chế xảy ra việc trễ tiến độ do vướng mặt bằng.

- Xây dựng kế hoạch chuẩn bị ngân sách cho cả 2 trường hợp "Phương án đẩy nhanh và Phương án đẩy chậm".

3.3.4.4. Hoàn thiện công tác giám sát & kiểm soát chất lượng dự án.

- Hình thành cơ cấu tổ chức quản lý chất lượng dự án.
- Không ngừng duy trì, cải tiến và ứng dụng kỹ thuật thống kê phù hợp trong hệ thống kiểm soát chất lượng dự án.

3.3.4.5. Tăng cường mối liên kết giữa các bên tham gia dự án.

- Xây dựng ma trận trách nhiệm.
- Xây dựng kế hoạch truyền thông.

3.3.5. Hoàn thiện bộ máy tổ chức QLDAĐT ở Tổng công ty.

3.3.5.1. Kiện toàn tổ chức Quản lý dự án đầu tư tại Tổng công ty.

Thành lập thêm Bộ phận chuyên nghiệp về thẩm định dự án nằm trong Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật, đồng thời đổi tên Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật này thành Phòng Kế hoạch – Đầu tư ; Bổ sung thêm Bộ phận kiểm soát chất lượng thẩm định; Thành lập mới Phòng công nghệ + Phòng nghiên cứu phát triển dự án + Phòng kinh doanh để cắt giảm khối lượng công việc của Phòng Kế hoạch – Kỹ thuật trước đây.

3.3.5.2. Đẩy mạnh phân quyền tại các Ban QLDA (Ban ĐHDA).

Để linh hoạt hơn nữa trong quá trình điều hành dự án. Tổng công ty nên giao thêm một số chức năng cho các BQLA như: trực tiếp giải ngân

định kỳ cho nhà thầu; được thuê tổ chức, cá nhân tư vấn quản lý, giám sát một số phần việc khi không có đủ điều kiện, năng lực chuyên môn.

3.3.5.3. Nâng cao giải pháp đào tạo phát triển nguồn nhân lực và thu hút nhân tài: Tuyển chọn Lãnh đạo Ban QLDA, quản lý Phòng, nhân viên theo xu thế cạnh tranh; Định kỳ tổ chức những lớp học đào tạo và đào tạo lại, nâng cao cho cán bộ QLDAĐT theo từng chuyên đề khác nhau; Khuyến khích sự năng động, sáng tạo của cán bộ trẻ trong công tác, đồng thời kiên quyết loại bỏ các cá nhân non yếu về chuyên môn nghiệp vụ hay thiếu ý thức, phẩm chất đạo đức kém.

3.3.6. Kiến nghị đối với các cơ quan quản lý nhà nước và Tổng công ty.

3.3.6.1. Các cơ quan quản lý nhà nước: Ban hành văn bản quy định một cách đầy đủ, đồng bộ; Cải cách thủ tục hành chính đơn giản, gọn nhẹ....

3.3.6.3. Về phía Tổng công ty: Đổi mới hệ thống trang thiết bị tin học theo hướng hiện đại; Tăng cường mối liên hệ với các tổ chức, cơ quan QLNN...

KẾT LUẬN

Với những kết quả đạt được thông qua thực hiện đề tài: "**Hoàn thiện công tác QLDAĐT tại Tổng công ty XDCTGT 5**", luận văn có những đóng góp chủ yếu sau:

1. Hệ thống hóa những vấn đề mang tính lý luận cơ bản về DAĐT, Quản lý DAĐT do các tổ chức và các nhà nghiên cứu đưa ra, luận văn đã phân tích, xây dựng khái niệm khoa học, làm rõ bản chất, mục tiêu, yêu cầu và nội dung của QLDAĐT ở cấp độ doanh nghiệp. Đây là những căn cứ quan trọng để đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp hoàn thiện công tác QLDAĐT ở Tổng công ty XDCT GT5 trong thời gian tới.

2. Phân tích và đánh giá toàn diện thực trạng trên của công tác QLDAĐT xây dựng ở Tổng công ty XDCT GT 5 những năm qua (2005-2010). Đưa ra kết quả đạt được, những tồn tại hạn chế và nguyên nhân của những hạn chế trong công tác QLDAĐT ở Tổng công ty XDCTGT 5 trong thời gian qua để từ đó có những giải pháp hoàn thiện hơn nữa.

3. Trên cơ sở lý luận khoa học về công tác QLDAĐT. Để đảm bảo

cho tính thuyết phục và khả thi, luận văn đã xây dựng những quan điểm cơ bản. Hệ thống những quan điểm này cùng với những tồn tại đã phân tích trong Chương 2 là cơ sở định hướng các giải pháp. Đề xuất một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác QLDAĐT với nội dung chủ yếu: *Liên quan đến công tác lựa chọn dự án (lập dự án và thẩm định dự án); Công tác lựa chọn nhà thầu; Công tác giám sát & kiểm soát thi công dự án; Kịch bản toàn tổ chức QLDA và các kiến nghị.....*

Với thời gian thực hiện đề tài có hạn, mặt khác do nội dung đề tài khá phức tạp và đa dạng, tác giả đã cố gắng thực hiện đáp ứng mục tiêu đặt ra, tuy nhiên luận văn không tránh khỏi những thiếu sót. Tác giả xin chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp quý báu của Thầy, Cô giáo, các nhà khoa học..., đặc biệt là thầy giáo: **PGS.TS Nguyễn Trường Sơn**, người đã trực tiếp hướng dẫn tôi hoàn thành luận văn này.